UCLouvain

labor

CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR
LE MANAGEMENT HUMAIN ET
LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Évaluation de la performance des managers et reconnaissance

Quelles pratiques d'évaluation des performances des managers de proximité produisent de la reconnaissance ?

Rapport – Juin 2024

Recherche dirigée par le Prof. Mathieu DETCHESSAHAR (Université de Nantes)
et réalisée par Antoine INGLEBERT-FRYDMAN et Louise PATESSON

FONDATION LOUVAIN

LOU RIM

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre du labor-H, Chaire universitaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'UCLouvain, dirigée par le Prof. Laurent Taskin.

Le labor-H est le laboratoire de recherche et d'innovation collaboratif dans le domaine du Management Humain de l'Université catholique de Louvain.

En 2023-24, les organisations partenaires du labor-H sont Banque Nationale de Belgique, Fédération Wallonie-Bruxelles, Ladbrokes, NRB, ORES, PartenaMut, Police Fédérale, RTBF, SPW, SWDE et UCLouvain.

www.uclouvain.be/laborh

Pour citer cette recherche : Inglebert-Frydman, A. ; Detchessahar, M. & Patesson, L. (2024). Évaluation de la performance des managers et reconnaissance : Quelles pratiques d'évaluation des performances des managers produisent de la reconnaissance ?, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 4, No. 3, 93 pages

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF 5

EXECUTIVE SUMMARY 7

INTRODUCTION GÉNÉRALE 9

PARTIE 1 : NOTE DE SYNTHÈSE SUR LE MÉTIER DE MANAGER 11

1. Le métier de manager 11

1.1 Caractériser le métier de manager 11

1.2 Les compétences du manager 12

2. Les tensions du métier de manager 15

3. Conclusion 16

PARTIE 2 : NOTES DE SYNTHÈSE SUR LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE 19

4. Modalités d'évaluation de la performance individuelle et collective (visée, contenu, implications) 19

4.1 Introduction 19

4.2 Définitions 19

4.3 Formes d'évaluation 23

5. Un rapport renouvelé au temps et à la formalisation 26

5.1 Outils et conditions de l'évaluation 26

5.2 Critiques et acceptations de l'évaluation 29

6. Acceptation de l'évaluation 31

6.1 L'évaluation comme pratique sociale 31

6.2 Conclusion 32

PARTIE 3 : NOTES DE SYNTHÈSE SUR LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES 34

7. La reconnaissance (pratiques et sources) 34

7.1 Introduction 34

7.2 Les multiples définitions de la reconnaissance 34

7.3 Les effets de la reconnaissance en organisation 36

7.4 Les sources de la reconnaissance au travail 37

7.5 Conditions d'efficacité de la reconnaissance 39

7.6 Pratiques de reconnaissance financières 40

7.7 Pratiques de reconnaissance non-financières 41

7.8 Conclusion 43

PARTIE 4 : INTÉGRATION DES NOTES DE SYNTHÈSE 44

8. L'évaluation et la reconnaissance des managers de proximité 44

8.1 Comment évaluer les managers de proximité ? 44

8.2 Les liens entre évaluation et reconnaissance pour les managers de proximité 47

8.3 Les difficultés à reconnaître le manager de proximité 48
8.4 Des pratiques de reconnaissance qui ne dépendent pas du système d'évaluation..... 49
8.5 Conclusion..... 49

PARTIE 5 : EMPIRIE 51

9. Méthodologie 51
9.1 Les entretiens exploratoires..... 51
9.2 Les focus groups..... 52
9.3 L'analyse des données 53
10. Résultats 53
10.1 La culture, un cadre qui oriente les pratiques d'évaluation et de reconnaissance 53
10.2 Des pratiques d'évaluation similaires..... 54
10.3 Par contraste, des pratiques de reconnaissance multiples..... 57
10.4 Des objets communs pour la reconnaissance et l'évaluation..... 62
10.5 Le rôle central du responsable hiérarchique..... 63

PARTIE 6 : DISCUSSION ET CONCLUSION 67

11. Analyse : système d'évaluation de la performance, système d'animation du travail et reconnaissance 67
12. Discussion..... 68
13. Le SAT, levier du Management Humain ? 70
14. Conclusion 71

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 73

ANNEXES..... 91

TABLE DES ILLUSTRATIONS ET DES TABLEAUX

Illustration 1 – Modèle de diagnostic de l'évaluation 29
Illustration 2 – Articulation des enjeux liant manager de proximité, évaluation et reconnaissance 50
Illustration 3 – Synthèse : articulation entre le Système d'Évaluation de la Performance et le Système d'Animation du Travail et leur fonctionnement 70

Tableau 1 – Récapitulatif des définitions de manager – adapté de Inglebert-Frydman et al., 2023 11
Tableau 2 – Compétences requises pour un manager 14
Tableau 3 – Caractérisation du métier de manager en 2025 dans une perspective de Management Humain (Ajzen et al., 2021) 18
Tableau 4 – Récapitulatif des composantes de l'évaluation – adapté de Cadin et al., 2012 21
Tableau 5 – Trois grands modèles de la firme et de l'évaluation (Palpacuer et al., 2010, p.21) 22
Tableau 6 – Formes alternatives d'évaluation – adapté de Faieta et al., 2020 25
Tableau 7 – Définitions de la reconnaissance – adapté de Antoine et al., 2017 et Taskin & Dietrich, 2024 35
Tableau 8 – Récapitulatif des effets de la reconnaissance dans l'organisation 36
Tableau 9 – Récapitulatif des enjeux de la reconnaissance 40
Tableau 10 – Pratiques de reconnaissance – adapté de Aubouin-Bonnaventure et al., 2021 42
Tableau 11 – Diagnostic quoi/comment/pourquoi appliqué à l'évaluation du manager de proximité 46
Tableau 12 – Récapitulatif des entretiens exploratoires 51
Tableau 13 - Caractéristiques des focus groups réalisés 52

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Dans le cadre d'une désaffection de long terme du métier de manager de proximité (Inglebert-Frydman *et al.*, 2023), réactivée par les nouvelles formes d'organisation du travail et les phénomènes sociaux et managériaux récents (Covid-19, Great Resignation…), le constat d'un manque de valorisation de ce métier s'est posé. Pour y remédier, les partenaires du labor-H ont soulevé l'idée de procurer de la reconnaissance non-monétaire aux managers de proximité à travers des pratiques d'évaluation individuelle et collective. La littérature scientifique sur le sujet a conduit à souligner trois éléments :

- Le métier de manager de proximité se caractérise par des tensions, mais aussi des compétences attendues par l'organisation. Un référentiel de compétences coconstruit est donc nécessaire pour penser les attentes de l'entreprise envers le management de proximité ;
- La reconnaissance est pluridisciplinaire, en obligeant à penser simultanément en termes philosophiques, organisationnels et psychologiques, et donc multidimensionnelle car elle porte à la fois sur l'individu, l'activité de travail et le résultat du travail ;
- Un modèle de diagnostic quoi/comment/pourquoi aide à comprendre l'évaluation en entreprise. Cette dernière doit prendre en compte le travail réel du manager de proximité plutôt que le travail prescrit.

Néanmoins, la revue de littérature laisse transparaitre, sans l'expliciter, une inadéquation entre un système d'évaluation créé pour mesurer la performance des managers de proximité et des pratiques de reconnaissance de leur travail réel, au sens où ces deux pans relèveraient d'enjeux différents. Notre enquête, constituée de 8 entretiens exploratoires et de 4 focus groups (de managers de proximité et de responsables de managers de proximité), a permis d'explorer cette intuition.

Nos résultats ont mis en évidence l'importance de la culture d'entreprise comme cadre des pratiques d'évaluation et de reconnaissance. Les pratiques d'évaluation, individuelles (entretiens annuels, feedbacks réguliers) et collectives (360°, assessment centers), sont relativement similaires d'une entreprise à l'autre. En revanche, les pratiques de reconnaissance se caractérisent par leur foisonnement. Nous avons identifié cinq grandes familles : les pratiques pécuniaires (augmentations, cadeaux, primes), les pratiques d'accompagnement (coaching, formation, développement), les pratiques de célébration (fêtes), les pratiques hors-cadre (soupe populaire, marathon d'entreprise) et les pratiques de cohésion sociale ou d'équipe (restaurant, teambuilding). De même, la place centrale du responsable hiérarchique du manager de proximité dans les processus de reconnaissance apparaît clairement à l'issue des focus groups.

Cette opposition entre pratiques d'évaluation et pratiques de reconnaissance s'explique par l'existence de deux systèmes aux fonctions différentes dans l'organisation. Le système d'évaluation de la performance, très cadré par les départements de gestion des ressources humaines, assure la redistribution (primes, augmentations, promotions) au sein de l'entreprise. Le système d'animation du travail, laissé aux mains des responsables hiérarchiques des managers de proximité, assure la reconnaissance (écoute, autonomie).

Tenter de créer de la reconnaissance par le système d'évaluation de la performance est possible, mais risque d'être peu efficace et de créer des tensions au sein de l'organisation. En revanche, l'investissement de l'entreprise dans son système d'animation du travail, souvent peu formalisé, à travers un rapprochement des supérieurs des managers de proximité et des responsables des ressources humaines et de la constitution d'une boite à outils adaptée (cf. guide pratique), est susceptible de produire plus de reconnaissance pour les managers de proximité.

EXECUTIVE SUMMARY

Considering a prolonged dissatisfaction with the job of frontline managers (Inglebert-Frydman *et al.*, 2023), which has been intensified by the New Ways of Working and recent social and managerial phenomena such as COVID-19 and the Great Resignation, it has been observed that this job is undervalued. To address this issue, the partners in labor-H proposed the idea of providing non-monetary recognition to frontline managers through individual and collective assessment practices. The scientific literature on the topic has highlighted three key points:

- The job of frontline managers is characterized by tensions, but also by the skills expected by the organization. Therefore, a co-constructed skills repository is needed to define the company's expectations of frontline managers.
- Recognition is multidisciplinary, necessitating a consideration of philosophical, organizational, and psychological aspects, and it is therefore multidimensional, involving the individual, the work activity, and the work results.
- A diagnostic model based on the what/how/why framework helps in understanding corporate assessment. This model must take into account the real work of the frontline manager rather than the prescribed work.

Despite these insights, the literature review implicitly suggests a disconnect between an appraisal system designed to measure frontline managers' performance and practices aiming at recognizing their real work, as these two facets address different concerns. Our study, comprising eight exploratory interviews and four focus groups (including frontline managers and their supervisors), examined this intuition.

Our findings emphasized the importance of corporate culture as a framework for appraisal and recognition practices. Appraisal practices, both individual (annual interviews, regular feedback) and collective (360-degree interviews, assessment centers), are relatively consistent across companies. In contrast, recognition practices are diverse, and we identified five main categories: financial practices (raises, gifts, bonuses), support practices (coaching, training, development), celebratory practices (parties), off-site practices (soup kitchens, company marathons), and social or team-building practices (restaurants, team-building activities). The central role of the frontline manager's supervisor in the recognition process was evident from the focus groups.

This contrast between appraisal practices and recognition practices can be attributed to the existence of two systems with different functions within the organization. The performance appraisal system, tightly controlled by human resources management departments, ensures redistribution (bonuses, raises, promotions) within the company. In contrast, the work animation system, managed by frontline managers' superiors, ensures recognition

(listening, autonomy). While it is possible to create recognition through the performance appraisal system, this approach risks being ineffective and creating organizational tensions. Conversely, investing in the work animation system, often informal, by involving the superiors of frontline managers and human resources managers and developing a suitable toolbox (cf. practical guide), is more likely to foster recognition for frontline managers.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le métier de manager de proximité est traditionnellement réputé comme étant « entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2004). Au-delà de cette formule, il est caractérisé par de nombreux phénomènes, que le labor-H a documenté au fil des années : un ensemble de contraintes supplémentaires depuis les années 1990 conduisant à une désaffection du métier (Inglebert-Frydman et al., 2023), ainsi que des attentes renforcées sur sa polyvalence, son rôle de *people manager* (De Ridder *et al.,* 2019) et une posture de manager-coach accompagnant les transformations de l'entreprise comme la digitalisation (Patesson et al., 2022). En outre, trois évolutions majeures affectant le métier de manager de proximité peuvent être identifiées aujourd'hui : la prégnance des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) (Taskin *et al.*, 2017 ; Aroles *et al.*, 2021), l'inflation des dispositifs et outils de gestion (reportings, tableurs, réunions…) encadrant le quotidien du manager de proximité et restreignant ses possibilités de faire du people management (Detchessahar, 2013 ; 2024 Dujarier, 2017), et la massification brutale du télétravail due au Covid-19, qui a nécessité des adaptations dans les manières de manager (Taskin, 2021 ; Laurent *et al.*, 2022 ; Taskin *et al.*, 2023).

L'ensemble de ces transformations dessine en creux le portrait d'un manager de proximité n'étant pas reconnu à sa juste mesure par l'entreprise, qui accroit ses attentes envers lui sans parvenir à assurer les conditions de son bien-être (Inglebert-Frydman *et al.*, 2023). Ce manque de reconnaissance est aussi dû à la difficulté à évaluer sa performance, que ce soit au niveau individuel ou collectif, et plus largement son travail. **Dès lors, l'objet de notre recherche est d'identifier les pratiques d'évaluation de la performance des managers de proximité qui produisent de la reconnaissance**.

Pour cela, ce rapport se décline en deux temps. Premièrement, nous proposons des notes de synthèse sur les trois aspects primordiaux de cette recherche : l'évaluation de la performance des managers de proximité, la reconnaissance et le métier de manager de proximité. Pour cela, nous réactualisons les recherches précédentes menées par les Chaires en Management Humain de l'UCLouvain. Nous présentons séparément chacun de ces trois aspects avant de les articuler à la fin de la revue de littérature. Deuxièmement, nous utilisons un dispositif méthodologique fondé sur l'entretien collectif : nous rencontrons d'abord des managers de proximité à l'occasion de trois focus groups, ainsi que des responsables hiérarchiques de managers de proximité dans un quatrième focus group, afin d'avoir une perception double des liens entre évaluation et reconnaissance pour les managers de proximité. De cette étude, nous identifions deux systèmes liés à la reconnaissance des managers de proximité différents : le système d'évaluation de la performance et le système d'animation du travail. Notre recherche montre que le système d'évaluation de la performance, connaissant une forte formalisation de la part des départements des ressources humaines, gère non pas la reconnaissance, mais la redistribution au sein de

l'organisation, tandis que le système d'animation du travail a pour fonction de gérer la reconnaissance, mais est le plus souvent peu formalisé et laissé aux mains de la ligne hiérarchique du management. En outre, elle montre aussi que ces deux systèmes ne sont pas indépendants : la légitimité du système d'évaluation de la performance repose sur la qualité du système d'animation du travail. Le guide pratique qui complète ce rapport propose une boite à outils pour penser la formalisation du système d'animation du travail.

PARTIE 1 : NOTE DE SYNTHESE SUR LE METIER DE MANAGER

1. Le métier de manager

La thématique du métier de manager et de ses transformations a fait l'objet de trois recherches récentes des Chaires laboRH et labor-H, en 2017, 2021 et 2023, ayant aussi donné lieu à un article scientifique publié en 2019[1]. Cette section capitalise sur ces apports et les actualise.

1.1 Caractériser le métier de manager

Il n'existe pas de définition unifiée de ce qu'est un manager. Nous synthétisons certaines définitions marquantes de celui-ci, c'est-à-dire les définitions traditionnelles en termes d'activités et de rôles, la redéfinition en comportements à partir des années 1980 (Hales, 1986 ; 2001), jusqu'à la focalisation sur les savoirs que le manager possède, dans le tableau suivant, à partir de notre rapport de 2023 (Inglebert-Frydman *et al.*, 2023) :

Définitions	Caractéristiques
Activités	Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1916)
Rôles	Symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, diffuseur, porte-parole, entrepreneur, régulateur, répartiteur des ressources et négociateur (Mintzberg, 1975)
Comportements	Facilitateur / intégrateur (Kanter, 1989), créateur de sens (Balogun & Johnson, 2004), personne morale (Gosling & Mintzberg, 2006)
Mixte	Compétences, comportements et expériences (Aytaç & Mandou, 2018)
Savoirs	Savoirs, savoirs-êtres, savoirs-faires (De Ridder *et al.*, 2019)

Tableau 1 – Récapitulatif des définitions de manager – adapté de Inglebert-Frydman et al.*, 2023*

La littérature scientifique contemporaine semble moins se concentrer sur la recherche d'une définition unique du manager (bien qu'elle puisse en proposer, comme par exemple Payre & Scouarnec, 2015) que sur l'analyse des sous-catégories de manager : product manager (Yeardley, 2023), manager des savoirs (Branet, 2023), manager de la diversité (Barel & Frémeaux, 2013). Ce découpage s'étend aussi aux secteurs d'activité des managers : hôpital (Mudd *et al.*, 2023 ; van Vooren *et al.*, 2023), médias (Malcorps *et al.*, 2023), etc. ; ainsi qu'à des zones géographiques non-occidentales, comme la Chine (Yang *et al.*, 2024), la Malaisie (Jaaffar *et al.*, 2024) ou la Jordanie (Haddad & Ngah, 2024).

[1] Les rapports sont « Transformations du métier de manager » (Ajzen et al., 2017), « Manager et Management Humain. Comment les RH peuvent-ils accompagner les managers dans la mise en place d'un Management Humain ? » (Ajzen et al., 2021) et « Soutenir les managers. Quel soutien au bien-être des managers de proximité dans un contexte de désaffection du métier ? » (Inglebert-Frydman et al., 2023) et l'article est « Le métier de manager en transformation : une démarche prospective » (De Ridder et al., 2019)

Qu'en est-il pour les managers de proximité ?

Dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrons sur un type spécifique de manager : le manager de proximité. Il s'inscrit dans une hiérarchie interne de l'entreprise de l'encadrement. Celle-ci distingue les top managers, les managers intermédiaires et les managers de proximité, aussi appelés managers de première ligne (Barabel & Meier, 2010 ; Robbins *et al.*, 2011). Les managers de proximité sont ainsi « le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007), caractérisés par une situation d'entre-deux (Dietrich, 2009) et souvent vus comme étant « entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2004). Nous le considérons comme « la personne en charge de la gestion des personnes, au plus proche de l'opérationnel » (Inglebert-Frydman *et al.*, 2023, p.32).

Le manager de proximité a plusieurs caractéristiques. Il est ainsi en priorité un ***people manager***, qui, au vu de sa position hiérarchique, ne dispose pas de l'ensemble des processus RH. Cependant, il effectue l'ensemble des activités quotidiennes attendues d'un manager (Morin *et al.*, 2020) et dispose d'un rôle-clé dans la gestion de l'information (Lorin, 2020). En ce sens, il est un ***maillon central de la chaîne de création de sens*** dans l'organisation. Il est par ailleurs fortement adaptable. Le manager de proximité se caractérise aussi par la ***gestion de quatre proximités différentes*** : la proximité hiérarchique, la proximité relationnelle, la proximité physique et la proximité géographique (Inglebert-Frydman *et al.*, 2023). La gestion de ces proximités peut être difficile, en fonction du manque de cohérence des attentes de l'organisation : ainsi, par exemple, le manager de proximité ne peut souvent plus être présent à l'endroit où le travail se fait, car il se consacre à d'autres tâches chronophages, à savoir le *reporting* pour remplir les systèmes d'information de l'entreprise et les multiples réunions auxquelles il doit assister (Detchessahar, 2011).

1.2 Les compétences du manager

Cette incertitude sur la définition du manager montre l'existence d'un problème initial de connaissance de ce qu'est le métier de manager de proximité, et *a fortiori* de reconnaissance. Pour autant, la littérature en sciences de gestion a décliné ces multiples définitions en applications pratiques, notamment avec la question de la compétence, qui permet d'avoir une meilleure idée des attentes existant envers les managers.

Il existe un long débat sur la difficulté à définir ce qu'est une compétence (Laroche & Nioche, 1998 ; Oiry, 2005 ; Chen & Chang, 2010). Nous pouvons néanmoins insister sur certaines définitions existantes : ainsi, la compétence peut être vue comme « une combinaison de ressources en situation » (Defélix & Sanséau, 2017, p.64), pouvant être analysée à plusieurs niveaux (Defélix *et al.*, 2006 ; Dietrich *et al.*, 2010). Le choix même du terme compétence relève d'une certaine vision de l'entreprise (Oiry & d'Iribarne, 2001), et le choix d'une

définition précise de cette compétence, oscillant sur un spectre entre la compétence vue comme un attribut humain universel ou au contraire comme une capacité individuelle qui ne peut se mobiliser que dans un contexte de travail spécifique (Klarsfeld, 2000), a des enjeux en termes de politique des ressources humaines.

Ainsi, le labor-H a exploré une approche en termes de compétences (Ajzen *et al.*, 2017 ; De Ridder *et al.*, 2019 ; Inglebert-Fryman *et al.*, 2023), définie comme une somme de savoirs, de savoirs-faires et de savoirs-êtres (Courpasson & Livian, 1991). Le manager mobilise trois éléments : les savoirs, c'est-à-dire les connaissances apprises ; les savoirs-faires, i.e. l'expérience acquise ; et les savoirs-êtres, autrement dit le comportement.

1.2.1 Les compétences génériques

La littérature distingue trois grands blocs de compétences managériales : les compétences professionnelles (qui regroupent des activités aussi diversifiées que la planification, la résolution de problèmes, la perspective générale, la gestion de conflit, la créativité ou encore la gestion du temps) ; les compétences sociales (qui comportent entre autres la communication et la capacité d'influencer les autres, la définition des objectifs, la délégation des responsabilités ou la capacité à constituer un groupe) ; et les compétences personnelles (telles que la confiance en soi, le self-control, la capacité d'écoute ou encore la capacité à être éthique en affaires) (Manxhari *et al.*, 2017). La littérature insiste aujourd'hui fortement sur l'importance des savoirs-êtres, ou *soft skills*, des managers (Theurelle-Stein & Barth, 2017 ; Pacheco *et al.*, 2023).

Elle peut aussi s'intéresser aux compétences par secteur, par département ou même par âge et expérience. A titre d'exemple, dans le cadre du déploiement de la RSE en entreprise, les compétences recherchées sont la réflexion systématique (i.e. la capacité à analyser tous les sous-systèmes d'un domaine et les interdépendances entre eux telles que les réactions en chaîne, l'inertie ou les boucles de rétroaction) ; la compétence en matière de diversité et d'interdisciplinarité, qui permet de réussir à impliquer toutes les parties prenantes et de maximiser l'échange entre les différents groupes ; la compétence interpersonnelle, c'est-à-dire la capacité à motiver et à faciliter les recherches collaboratives et participatives ; la compétence d'action, qui permet de s'impliquer activement dans les actions durables ; et la gestion stratégique, i.e. la capacité à concevoir collectivement des projets (Wesselink *et al.*, 2015). Par exemple, si nous considérons les managers seniors, plus expérimentés, et donc en règle générale – bien que ce ne soit pas une obligation – plus avancés en âge, la littérature leur associe trois catégories de rôles, avec des compétences spécifiques à chacun : les rôles stratégiques, les rôles de leadership et les rôles opérationnels – quand bien même ces rôles peuvent être trouvés à d'autres niveaux de l'organisation. Pour les rôles stratégiques, les compétences requises sont la préférence pour de nouvelles tâches, la

tolérance à l'égard de nouveaux environnements et personnes, les préférences pour relever de nouveaux défis et fixer des objectifs ambitieux et la capacité à communiquer de manière claire et à susciter l'enthousiasme dans les équipes. Pour les rôles de leadership, les compétences requises sont la capacité à travailler facilement et en étroite collaboration avec les gens et la capacité à inspirer et à utiliser les autres. Pour les rôles opérationnels, la compétence requise est la capacité à assurer le suivi des tâches et à les faire exécuter efficacement. Enfin, il existe des compétences communes aux trois rôles : la fiabilité dans l'accomplissement des tâches, la définition minutieuse des solutions, la capacité à mobiliser des ressources rares et le sens du timing pour introduire les changements (Khandwalla, 2004).

Compétences / **Caractéristiques**	**Professionnelles**	**Sociales**	**Personnelles**
Génériques	Planification, résolution de problèmes, perspective générale, gestion de conflit, créativité, gestion du temps	Communication, capacité d'influencer les autres, définition des objectifs, délégation des responsabilités, capacité à constituer un groupe	Confiance en soi, self-control, capacité d'écoute, capacité à être éthique en affaires
Secteur	Gestion stratégique, compétence d'action	Compétence interpersonnelle, diversité et interdisciplinarité	Réflexion systématique
Âge	Capacité à assurer le suivi des tâches et à les faire exécuter efficacement	Capacité à travailler facilement et en étroite collaboration avec les gens et la capacité à inspirer et à utiliser les autres	Préférence pour de nouvelles tâches tolérance à l'égard de nouveaux environnements et personnes, préférences pour relever de nouveaux défis et fixer des objectifs ambitieux, et capacité à communiquer de manière claire et à susciter l'enthousiasme dans les équipes

Tableau 2 – Compétences requises pour un manager

Qu'en est-il pour les managers de proximité ?

Parmi les compétences du manager citées, les suivantes correspondent particulièrement au manager de proximité (Inglebert-Frydman *et al.*, 2023) :

- ☞ En termes de savoirs, il est un maillon central de la chaîne de sens, et occupe les rôles d'agent de liaison, d'observateur actif, de diffuseur, de porte-parole, de régulateur et de négociateur ;
- ☞ En termes de savoirs-êtres, il est un mobilisateur capable de motiver la force de travail, avec un état d'esprit collaboratif et positif ;
- ☞ Et en termes de savoirs-faires, il dispose de la performance de son équipe, du maintien ou de la progression de la motivation individuelle et collective, de la rémunération ; il sait aussi communiquer et être diplomate, aider, rassurer, développer son équipe, guider, ainsi que commander, coordonner et contrôler.

Au-delà de ça, la littérature scientifique a identifié plus d'une centaine de compétences nécessaires pour les managers de proximité, qui vont de la capacité à procurer un soutien direct à la gestion des relations publiques en passant par la coordination des emplois du temps des équipes (Clement & Bigby, 2012). Il est possible de distinguer trois catégories : les compétences générales de gestion d'équipe ; les compétences opérationnelles ; et les compétences requises par le secteur ou le département (Busch, 2013).

1.2.2 Les enjeux d'accompagnement des managers

La focalisation sur les compétences pose nécessairement la question de la formation des managers. La multiplicité des compétences et l'importance des *soft skills* conduit à un décalage de ce qui est visé par les formations : les catalogues de bonnes pratiques sont délaissés au profit du développement de pratiques singulières pour concevoir et résoudre des problèmes spécifiques, et ce, à travers la réflexion sur ces pratiques (Nivet *et al.*, 2021). La question de la réflexivité est donc mise en avant pour mieux s'approprier de nouvelles compétences.

2. Les tensions du métier de manager

La troisième approche du manager est historique et permet de comprendre les complexités grandissantes entourant ce métier. Dans les années 1990 émerge l'idée d'un « malaise des cadres », qui se radicalise vers un « divorce avec l'entreprise » : en effet, la confiance envers les managers diminue, ce qui s'incarne dans la formalisation accrue de la relation de travail, des promesses de carrière moins explicites et la montée en puissance d'un syndicalisme spécifique à cette population (Bouffartigue, 2001). La financiarisation des entreprises (Gomez, 2019a) conduit à éloigner les managers de l'entreprise : le rôle d'expert soutenant la direction dans la conduite et le déploiement de stratégie de l'entreprise qu'ils pouvaient avoir lors des Trente Glorieuses a laissé la place à un rôle de déploiement d'outils garantissant l'optimisation du ROI et le respect de contraintes budgétaires de plus en plus

drastiques (Detchessahar, 2024). La situation concerne aussi les managers de proximité : l'intensification des exigences envers eux, en lien avec l'apparition de nouvelles formes de travail, conduit à une certaine désaffection du métier (Labit, 2002 ; Létondal, 1997, Loubes, 1997).

Les conditions d'exercice actuelles du métier de manager se caractérisent par une baisse de son autonomie et de ses marges de manœuvre, une inflation des dispositifs, outils et machines de gestion, et *in fine* une « prolétarisation » (Carter *et al.*, 2014). Aussi est-il possible de parler de manager empêché (Detchessahar, 2013), qui ne peut plus faire son travail de management, car son temps passe dans les réunions et les outils de reporting. En conséquence, les managers se rebellent (Courpasson & Thoenig, 2008) et se révoltent (Cassely, 2019) ainsi de plus en plus, se fatiguant de leur métier (Dupuy, 2007) jusqu'au burnout. Quant aux managers de proximité, la littérature récente accepte le constat d'une perte d'intérêt pour le métier (Cadet & Mahlaoui, 2021 ; Lanoë, 2020 ; Lanoë, 2022).

Ces contraintes et ce désintérêt s'incarnent dans trois tensions qui ne peuvent pas être résolues (mais peuvent être réduites – voir Inglebert-Frydman *et al.*, 2023) : la tension entre l'accessibilité et la légitimité (comment concilier l'accessibilité envers son équipe et la capacité à réaffirmer sa légitimité en tant que preneur de décision si celle-ci est contestée ?) ; la tension entre l'orientation opérationnelle et le *people management* (comment concilier l'atteinte des objectifs opérationnels de court terme avec le développement de ses équipes, qui s'inscrit dans le temps long ?) ; et la tension entre responsabilités centralisées et responsabilités déléguées (qui est responsable des prises de décision et des résultats ?). La connaissance de ces tensions et leur prise en compte dans les pratiques des organisations est un enjeu important de la reconnaissance des managers de proximité, et peut en conséquence avoir une influence sur les pratiques de reconnaissance non-financière à proposer.

3. Conclusion

Des différentes attentes envers les managers de proximité émerge l'importance pour les organisations de disposer de référentiels de compétences spécifiques. En effet, devant la multiplicité des compétences possibles et requises pour les managers ainsi que pour les managers de proximité, il est difficile de dégager des compétences génériques valables pour tous les métiers et secteurs. Aussi faut-il un travail du département des ressources humaines pour identifier et cataloguer les compétences requises par l'organisation, afin d'être dans une logique de singularité et d'adaptation aux exigences locales. Pour cela, nous pouvons repartir du référentiel de compétences attendues pour le manager de proximité en 2025 (Ajzen *et al.*, 2021), qui est ci-dessous (voir Tableau 3). Ce référentiel entendait proposer les compétences du manager de proximité dans la perspective du Management

Humain. Ces différentes attentes posent aussi une question centrale : **quelle performance l'organisation attend-elle de la part des managers de proximité ?** Pour répondre à cela, notre prochaine partie traite de la définition de la performance et de l'évaluation.

Par rapport…	Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être

Aux personnes et à l'équipe	☞ Les différents profils de ses collaborateurs (ex. personnalité, forces, faiblesses et besoins en formation ; responsabilités et périmètre)	☞ Prendre soin des autres, écouter
		☞ Faciliter la conciliation vie privée – vie professionnelle
		☞ Accompagner, guider, donner du sens, naviguer, développer
		☞ Mobiliser, motiver, donner l'énergie et l'envie, détecter les talents, tirer le maximum des gens sans les épuiser
		☞ Donner la vision globale
		☞ Déléguer et favoriser l'autonomie
		☞ Donner et recevoir du feedback
		☞ Communiquer : garder le contact, organiser l'informel, favoriser l'expression
		☞ Gérer la co-présence et rassembler, développer et entretenir l'esprit d'équipe, intégrer
		☞ Comprendre et gérer les diversités et s'y adapter
			• Humain
			  ○ À l'écoute, empathie
			  ○ Confiance
			• Inclusif
			• Coach
			  ○ Phare : guide, visible et disponible
			  ○ Fédérateur, mobilisateur
			  ○ Collaboratif
			  ○ Sponsor
			  ○ Inspirant

Au travail	☞ Les enjeux de la digitalisation, les outils (participation active) et les limites (ex. IA) ☞ Vision globale du travail et des métiers ☞ Gestion de projets	☞ Faciliter la digitalisation (process, documents, outils) tout en mettant la technologie au service du travail et de l'homme ☞ Cadrer ☞ Prioriser, agencer les compétences et forces de travail (gestion du temps et des activités, travailler avec différents profils) ☞ Animer une équipe en comodal ☞ Mobiliser l'intelligence collective ☞ Identifier les problèmes ☞ Contrôler le travail en restant humain ☞ Gérer le changement (équipe, travail, métier, etc.)	• Reconnaissant • Clair • Présent, disponible • Équitable • Adaptatif
À l'organisation	☞ L'environnement interne (fonctionnement, impact et valeur du service, structure, stratégie, systèmes de gestion RH, vision, raison d'être, culture organisationnelle) ☞ L'environnement externe (contexte et enjeux) ☞ Rôle et contribution de l'organisation dans la société	☞ Observer ☞ Donner un cadre ☞ Transmettre une culture d'entreprise durable ☞ Capter et communiquer sur ce qu'il se passe dans l'organisation	• Orienté RSE • Curieux
À soi-même	☞ Son rôle dans l'organisation ☞ Son métier	☞ Prendre soin de soi (ex. disponibilité) ☞ S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue	• Ouvert d'esprit • Authentique

Tableau 3 – Caractérisation du métier de manager en 2025 dans une perspective de Management Humain (Ajzen et al.*, 2021)*

PARTIE 2 : NOTES DE SYNTHESE SUR LES MODALITES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

4. Modalités d'évaluation de la performance individuelle et collective (visée, contenu, implications)

4.1 Introduction

La GRH est usuellement vue comme une fonction de support qui doit contribuer à la performance de l'entreprise (Mathis *et al.*, 2017 ; Snell & Morris, 2022). En ce sens, la question de l'évaluation de cette performance est un enjeu central pour la GRH. Cela explique que l'évaluation est devenue un phénomène managérial majeur, malgré l'absence d'obligation légale et une apparition relativement récente dans l'histoire du management. Pourtant, depuis des décennies, les moments d'évaluation sont vécus « avec crainte et dégoût » (Notre traduction – Thomas & Bretz, 1994, p.28) à la fois par les évaluateurs et par les évalués (Kondrasuk, 2011b) : en 2018, Deloitte réalisait en 2018 une étude auprès de 10 000 leaders business et RH, qui estimait que 95% des managers interrogés n'étaient pas satisfaits du système d'entretien annuel et que 70% des responsables RH le trouvaient inefficace. Et entre 60% et 70% des employés le considéraient comme une perte de temps (Dillenseger, 2018). Nous assistons en conséquence à un questionnement de plus en plus important de la part des organisations sur la pertinence des modes de gestion de la performance qu'elles ont mises en place (Faieta *et al.*, 2020). Par exemple, à la fin des années 2010, IBM, General Electric, Goldman Sachs, L'Oréal, Mazars, Microsoft France ou encore Just Eat annonçaient revoir leur politique d'entretien annuel pour répondre à cette insatisfaction, afin d'améliorer l'engagement de leurs salariés (Dillenseger, 2018).

Pour comprendre à la fois pourquoi l'évaluation de la performance est vue comme primordiale au sein de l'entreprise et pourquoi cette évaluation est critiquée et remise en question, nous commençons par définir la performance et son évaluation, puis aux différentes pratiques d'évaluation, ainsi qu'aux outils mobilisés et aux conditions de mise en œuvre de l'évaluation, avant de finir par certaines critiques existantes.

4.2 Définitions

4.2.1 La performance

La performance est un enjeu central de l'entreprise : il existe une littérature nombreuse sur les moyens pouvant être mis en place pour l'améliorer (e.g. Martínez-Caro *et al.*, 2020 ; Nani & Safitri, 2021 ; Waal, 2021 ; Marrucci *et al.*, 2023 ; Sinnaiah *et al.*, 2023). Cependant, elle demeure difficile à définir (Faieta *et al.*, 2020). Cela peut s'expliquer par son aspect multidimensionnel (Sonnentag & Frese, 2002) : la performance sociale (organisation et

conditions de travail), économique (profit et rentabilité) et environnementale (sociétale et responsable) (Taskin & Ajzen, 2015).

De cette difficulté à définir la performance globale de l'entreprise proviennent deux choses. Premièrement, la mise en place d'une distinction entre évaluation de la performance et gestion de la performance (Faieta *et al.*, 2020). Deuxièmement, la focalisation des organisations sur des formes de performances plus simples à identifier et à mesurer : d'une part la performance financière de l'entreprise, à travers une série de ratios et *Key Performance Indicators* (KPI) traditionnels, tels que le *Return On Investment* (ROI) et l'EBITDA, plus faciles à établir que d'autres indices plus qualitatifs ; d'autre part, la performance individuelle (Campbell *et al.*, 1993 ; Martory *et al.*, 2008).
Cependant, cette focalisation, effectuée faute de moyens d'évaluation adéquats, est critiquée (Dohou & Berland, 2007). Plusieurs travaux insistent sur la nécessité d'élargir la mesure de la performance au-delà de la performance financière, vers des formes de performance plus globales et multiples, intégrant les enjeux de durabilité (Dohou & Berland, 2007 ; Taskin & Ajzen, 2015), telle que la performance sociétale organisationnelle, qui intègre les principes de la RSE (Labelle, 2006). Enfin, le fait que la performance soit caractérisée par sa mesure ne doit pas conduire à oublier qu'elle est aussi une construction collective (Dujarier, 2010), tant dans le fait qu'elle est le produit d'un collectif que sur le fait qu'elle repose sur un accord collectif (cf. infra sur les approches conventionnalistes).

Au-delà de ces critiques, nous pouvons donc retenir deux choses : la performance, étant un concept flou, nécessite une définition générale pouvant prendre en compte l'ensemble de ses aspects. C'est pourquoi nous retenons celle de Bourguignon (2017, cité dans Faieta *et al.*, 2020) : (1) jugement relatif à l'existence d'un succès (2) résultat d'une action (3) mise en acte d'une compétence en tant que telle, laquelle n'est alors qu'une potentialité. Ensuite, la difficulté à définir la performance et la reconnaissance de son importance pour l'organisation ont conduit à la mise en place d'une pratique pour tenter de mieux la prendre en compte : l'évaluation.

4.2.2 Évaluation

L'évaluation détermine la valeur, le prix de quelque chose, et est subordonnée à une opération de comparaison des valeurs entre elles avant de prendre une décision. Elle est donc par définition liée à la classification et à la hiérarchisation des classes créées (Boussard, 2009). En entreprise, ses deux principaux objectifs sont l'amélioration de la motivation des salariés et l'optimisation de leur performance (Doucet, 2016).

Puisque notre objet de recherche est l'évaluation des managers de proximité et de la reconnaissance, nous nous sommes concentrés sur la littérature en GRH, qui se centre fortement sur la question de l'évaluation de la performance individuelle. L'évaluation

individuelle, aussi appelée « appréciation » (notamment dans les manuels de GRH – e.g. Cadin *et al.*, 2012 ; Peretti, 2016), est un « processus formel durant lequel un individu est évalué sur sa performance en tenant compte d'un ensemble de dimensions données et se voit attribuer un score pour ensuite être formellement informé de la notation reçue » (DeNisi & Murphy, 2017, p.421).

Les objectifs de l'évaluation sont « de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution » (Peretti, 2016, p.79). Selon Cadin et ses collègues (2012), un dispositif d'évaluation se caractérise par une grille de composantes : les visées du processus d'évaluation, l'objet, les acteurs, la procédure et le référentiel. Ainsi, l'évaluation peut viser plusieurs objets : la personne, les résultats, les comportements, les compétences, le potentiel. Elle peut être faite par plusieurs personnes : le supérieur hiérarchique direct, le collège d'évaluateurs *ad hoc* – c'est-à-dire composé spécialement pour l'occasion –, les pairs, les subordonnés ou le salarié lui-même, dans une auto-évaluation. La procédure donne le calendrier, les étapes et la formalisation de l'évaluation. Enfin, le référentiel est le système de valeurs sous-jacent aux pratiques d'évaluation.

Visée	Objet	Acteur	Procédure	Référentiel
Individualiser les rémunérations, définir un plan individuel de formation, préparer des évolutions professionnelles	Personne, résultats, comportements, compétences, potentiel	Supérieur hiérarchique direct, collège d'évaluateurs ad hoc, pairs, subordonnés, auto-évaluation	Calendrier, cycle annuel d'évaluation	Valeurs et culture organisationnelle : symbolique, systèmes d'information, systèmes de décision, modification des structures et des pouvoirs, règles de gestion des ressources humaines

Tableau 4 – Récapitulatif des composantes de l'évaluation – adapté de Cadin et al.*, 2012*

D'un point de vue plus sociopolitique et historique, l'évaluation peut être comprise de deux façons. Traditionnellement, elle est une des dimensions associées à la pratique du métier, comportant le plus souvent un aspect collectif et liée à des moments spécifiques (recrutement, concours, promotion…). La particularité de nos sociétés contemporaines est d'avoir développé un type spécifique d'évaluation (l'évaluation individuelle de la performance) et de l'avoir mise au centre de toutes les fonctions, de tous les domaines d'activité (Vidaillet, 2019), notamment sous l'influence des sciences de gestion (Boussard, 2009, p.265) : « en amont, elle conditionne la définition des activités et leur standardisation, les objectifs fixés et les contrats passés avec la hiérarchie ; en aval, elle organise le contrôle de l'activité (parfois sur une base quotidienne), détermine ce que chacun est censé recevoir de son activité (rémunération, prime, promotion, etc.) et conditionne de nouveaux objectifs ».

Selon Palpacuer et ses collègues (2010), il existe formellement trois grands modèles d'évaluation (marché, clan et métier), comme le montre le tableau 5, avec une forte domination du modèle du marché, ce qui focalise l'évaluation sur des objectifs et résultats individuels chiffrés. Le monopole croissant de l'évaluation est par conséquent lié au discrédit jeté sur d'autres catégories de la gestion, comme la qualification ou les normes de professionnalisation, et profite censément à certains groupes professionnels (p.ex. les RH) plutôt qu'à d'autres (p.ex. les salariés) (Boussard, 2009).

	Modèle du marché ; Évaluation-notation ; Écoles managériales classiques et néoclassiques	**Modèle du clan ; Évaluation-dialogue ; Courant des relations humaines**	**Modèle néo-participatif professionnel ; Évaluation-développement ; Courant basé sur les compétences**
Conception de la firme et de ses relations aux individus	L'entreprise en tant que système mécanique, recherche de stabilité/fiabilité Individualisme : liberté individuelle, fondement contractuel de la relation à l'entreprise	L'entreprise en tant que système humain constitué pour une cause commune, recherche de liens sociaux épanouissants, transcendance Personne socialisée, fondements sociaux et normatifs (valeurs) de la relation à l'entreprise	L'entreprise comme système d'apprentissage et d'innovation, recherche de synergies/flexibilité Les compétences comme fondement des parcours professionnels et de la performance de l'entreprise
Objet de l'évaluation	L'individu : sa personnalité, ses traits psychologiques (ponctualité, sérieux, empressement…), ses résultats (DPO)	L'individu : son épanouissement, son développement personnel, sa carrière, sa motivation et sa participation au collectif de l'entreprise	Les compétences et le développement humain avec pour objectif la formation et la carrière
Méthode dominante	Notation globale ou avec un nombre restreint de critères Échelle de notation quantitative Outils : profils de poste, grille de définition de objectifs	Évaluation d'appréciation centré sur le dialogue, l'échange Auto-évaluation Feedback Outils : échelle d'appréciation qualitative, questions ouvertes	Entretien d'évaluation centré sur l'analyse des écarts entre compétences requises pour les postes et compétences mises en œuvre Outils : référentiels de compétence

Tableau 5 – Trois grands modèles de la firme et de l'évaluation (Palpacuer et al.*, 2010, p.21)*

Enfin, au sein de l'entreprise même, il est possible de voir que l'évaluation est d'abord passée d'un modèle tayloriste, valorisant l'objectivité et des critères d'appréciation très stricts (afin de limiter la subjectivité de l'évaluateur), à un modèle de relations humaines s'intéressant à la motivation, puis à un modèle de prise de décision, fondé sur l'analyse des processus de GRH (Cadin et al., 2012).

Il faut néanmoins nuancer l'idée d'une évaluation répandue dans l'ensemble des entreprises : ainsi, l'étude exploratoire de Dupont *et al.* (2019) montre que seulement un tiers des PME interrogées utilise des entretiens d'évaluation. Cette idée semble aussi confirmée par Tarafi (2022) qui s'appuie une étude BVA de 2019 pour dire que « 81 % des entreprises de moins de 500 salariés n'ont pas de dispositif d'évaluation formalisé » (Tarafi, 2022, p.76).

4.2.3 Évaluation ou mesure ?

En synthétisant, l'évaluation individuelle s'appuie finalement sur trois principes : l'intérêt pour l'action individuelle, l'isolement de la responsabilité individuelle et l'appui sur une abstraction chiffrée de l'action (Boussard, 2009). Autrement dit, l'évaluation semble forcément nécessiter de pouvoir quantifier, et donc mesurer, l'action.

Cependant, la mesure n'est initialement qu'une partie de l'évaluation. Or, au fur et à mesure du raffinement des outils d'évaluation, la mesure a pris de plus en plus de place, au point que l'évaluation est souvent réduite à la mesure, et à la mesure d'un seul phénomène : la performance. Cependant, cette confusion assez forte entre évaluer et mesurer s'opère souvent au détriment de l'évaluation (Dujarier, 2010), qui voit ses ambitions restreintes et devient plus facilement critiquable.

4.3 Formes d'évaluation

L'évaluation de la performance, au-delà de sa définition technique, désigne en pratique essentiellement les pratiques mises en place en matière d'appréciation du personnel (Cadin *et al.*, 2012) ». Nous reprenons ici les principaux dispositifs la caractérisant.

4.3.1 L'entretien annuel, pilier de l'évaluation

Le système-type de l'évaluation est un cycle annuel centré autour de une à trois rencontres entre l'évaluateur et l'évalué (qui sont le plus souvent respectivement le manager et son subordonné). Il était ainsi appliqué par 62% des entreprises québécoises en 2015, selon un sondage réalisé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Canada (Doucet & Lapalme, 2021). Ces rencontres agglomèrent la plupart du temps différentes étapes, traitant du passé, du présent et de l'avenir : l'évaluation proprement dite, c'est-à-dire le retour sur le passé ; les différentes formes de rémunération de la performance (augmentation de salaire, primes, boni…) traitent du présent ; et la fixation des objectifs de performance, ainsi que la proposition d'outils pour les atteindre, se concentrent sur l'avenir.

Les formes de rémunération de la performance apparaissant lors de l'entretien peuvent être financières (primes, augmentations salariales, boni, etc.) et non-financières (promotion,

formation, etc.) (Shields *et al.*, 2015). Elles peuvent aussi être individuelles (primes, etc.) ou collectives (intéressement, etc.).

Le problème lié à l'entretien annuel est l'existence d'erreurs et de biais à la fois pour l'évaluateur et l'évalué. Du côté du manager, il est possible de faire preuve de trop d'indulgence ou de sévérité ; d'adopter une tendance centrale, c'est-à-dire à ne pas vouloir différencier nettement les évalués ; de sombrer dans l'erreur de dernière impression, qui consiste à évaluer le salarié uniquement sur ses comportements et résultats les plus récents ; et enfin à subir l'effet de halo, qui conduit à se concentrer sur un seul type de résultats. Du côté de l'évalué, les erreurs sont : la difficulté à recevoir un feedback, qui peut le conduire à contester l'avis de son manager et à créer un climat de tension dans l'équipe ; l'erreur d'attribution consiste à attribuer des résultats ou des comportements à des causes erronées ; l'utilisation de tactiques politiques (mise en avant des contributions, des promesses faites par le supérieur) pour influencer l'évaluation en sa faveur (Guerrero, 2023).

L'entretien annuel comporte aussi des limites dans son processus même : la focalisation sur les objectifs conduit à mésestimer la réflexion sur le processus (Gosselin & Murphy, 1994). De même, les injonctions contradictoires portées par l'évaluation peuvent nuire à sa légitimité aux yeux des évalués (Kondrasuk *et al.*, 2008). En ce sens, les limites de l'entretien sont aussi d'ordre gestionnaire et peuvent créer un sentiment d'injustice chez l'évalué (Layole, 1996). L'entretien annuel peut donc à la fois créer un sentiment d'injustice tant sur le plan de la justice distributive que sur celui de la justice procédurale.

4.3.2 Les formes alternatives d'évaluation

Au vu des limites liées à l'entretien annuel, il n'est pas étonnant que les entreprises cherchent aujourd'hui à améliorer ce dernier ou à promouvoir d'autres formes d'évaluation. Cette amélioration peut aussi passer par l'externalisation d'une partie du processus d'évaluation auprès de consultants externes (Braun, 2020).

Nous rappelons dans ce tableau les formes alternatives d'évaluation identifiées dans notre rapport de 2020 sur les alternatives au performance management (Faieta *et al.*, 2020), en les enrichissant avec les pratiques d'entretien audacieux (Dillenseger, 2018) et de revue du personnel et des salaires (Guerrero, 2023) :

Forme alternative d'évaluation	Définition	Objectif
Évaluation 360°	Évaluation complète par le salarié lui-même, son supérieur, ses subordonnés, et éventuellement ses clients, s'appuyant sur un référentiel de compétences préétabli	Améliorer la performance de l'individu compris dans toute sa complexité grâce à la multiplicité des points de vue, ainsi que le fonctionnement de l'équipe dans laquelle il évolue (Lentile-Yalenios & Roger, 2010).
Évaluation collective	Évaluation du collectif et la fixation d'objectifs communs	Améliorer la performance globale de l'organisation par le biais d'un meilleur travail en équipe (Lam & Schaubroeck, 1999
Development center	Ensemble de techniques pour évaluer la performance de l'individu : mise en situation, entretiens individuels, collectifs, études de cas, questionnaires de personnalité, d'aptitudes, etc. en fonction de l'objectif fixé, des moyens alloués et du poste occupé par l'individu (Mercier & Schmidt, 2004 ; cité dans Nils *et al.*, 2013, p. 26)	Évaluer la performance du salarié depuis des sources multiples
Feedback continu	Importante régularité du feedback impliquant un certain suivi, la multiplicité des sources et un moindre formalisme	Augmenter le niveau de collaboration entre les collaborateurs, permettre plus d'autonomie, favoriser l'apprentissage, fonctionner de manière plus transparente, améliorer l'expérience du collaborateur
Feedforward	Demande aux salariés de prendre une de leurs réussites, dont ils sont fiers, et d'expliquer les conditions qui ont permis ce succès (Kluger & Nir, 2010)	Aider à développer les forces du salarié et ses résultats en e concentrant sur la performance future
Entretien audacieux	Auto-fixation des objectifs par le salarié, avec plan d'action et timing (Dillenseger, 2018)	Adopter une démarche participative, en impliquant mieux le salarié, en le responsabilisant, tout en rendant l'évaluateur moins directif
Revue du personnel et des salaires	Identifier et classer certaines parties du personnel ou des salaires. Méthodes : établir une liste des salariés considérés comme méritants ; classer les salariés que l'on souhaite reconnaître ; fixer des quotas (Guerrero, 2023)	Pouvoir établir des critères de classement et des références
Pratiques propres aux organisations	Alternatives au niveau des différentes étapes du processus de gestion de la performance	Améliorer la gestion des talents et de développer le potentiel des collaborateurs rechercher l'agilité face à un marché qui évolue vite, nécessité de créer davantage de collaboration entre collaborateurs

Tableau 6 – Formes alternatives d'évaluation – adapté de Faieta et al.*, 2020*

Une deuxième façon de voir les formes alternatives d'évaluation est de raisonner moins en termes de dispositifs et de pratiques qu'en termes de culture. Au-delà de la question de l'évaluation peut être mis en avant le déploiement d'une « culture du feedback continu et entre tous » (Taskin & Dietrich, 2024, p.244), qui pose la question d'une évaluation au niveau collectif.

5. Un rapport renouvelé au temps et à la formalisation

Ces formes alternatives montrent en creux que c'est l'aspect annuel et formel de l'entretien d'évaluation qui est critiqué, tant pour la durée entre deux entretiens que pour les attentes et angoisses que cela peut créer. Aussi proposent-elles finalement de modifier le rapport au temps et à la formalité à travers de nouvelles pratiques.

Ainsi, une des propositions les plus récurrentes est la multiplication des entretiens et conversations au cours de l'année, par exemple sous la forme de *one to one* réguliers. Chez Microsoft France, des entretiens d'une heure sont organisés chaque trimestre et centrés sur ce qui s'est passé au cours de cette période (Guerrero, 2023). De même, il existe une valorisation des conversations en continu sur la performance, où le manager et le salarié échangent régulièrement (Doucet & Lapalme, 2021). *In fine*, une partie de ces formes d'évaluation vient compléter l'entretien annuel car ce dernier devient la continuité logique des entretiens au cours de l'année écoulée (Doucet & Lapalme, 2021). De même, la question de l'informalité des échanges sur une base continue et régulière peut être mise en avant (Doucet, 2016).

En outre, la multiplication de ces temps d'évaluation et leur répétition rapprochée dans le temps est vue comme une condition d'amélioration de l'efficacité de l'évaluation, notamment par les effets de rétroaction attendus. En effet, une des conditions pour que la rétroaction soit efficace est qu'elle soit spécifique et immédiate, ce que ne permet pas le cycle annuel d'évaluation (Doucet & Lapalme, 2021).

5.1 Outils et conditions de l'évaluation

5.1.1 Outils d'évaluation

Les différentes formes d'évaluation peuvent être complétées par des outils à disposition des évaluateurs, afin de s'assurer que l'évaluation en elle-même est le plus juste possible. Ainsi, pour établir les conditions permettant une évaluation pertinente, la psychologie a développé des échelles d'évaluation de la performance, intitulées CARS (*Computerized Adaptive Rating Scales*), qui permettent d'évaluer la performance contextuelle (Borman *et al.*, 2001). Ces échelles passent par la présentation aux évaluateurs de paires d'énoncés comportementaux échelonnés en fonction des niveaux d'efficacité, la tâche de l'évaluateur

étant d'indiquer lequel des deux énoncés est le plus descriptif de l'autre (Schneider *et al*., 2003).

De façon plus générale, les évaluateurs eux-mêmes peuvent se sentir dépourvus, en se sentant insuffisamment outillés pour proposer des pistes d'amélioration aux évalués (Doucet, 2016). Cela pourrait expliquer l'apparition d'outils d'aide à l'évaluation issus de la psychologie positive, dont la validité scientifique se voit parfois questionnée, soit qu'il s'agisse d'outils initialement défectueux (Bland, 2010 ; Hook *et al.*, 2021), soit qu'ils nécessitent des compétences de psychologue dont les évaluateurs ne disposent pas toujours (Boyle, 1995) : MBTI, ennéagramme, test des couleurs, etc.

5.1.2 Conditions de mise en œuvre de la performance et de l'évaluation

5.1.2.1 Les conditions de la performance

La réflexion en gestion des ressources humaines sur l'évaluation se fonde sur la volonté d'améliorer le système de performance de l'entreprise. La littérature a ainsi insisté sur l'importance des récompenses pour augmenter la motivation et la performance individuelle et collective, qui sont censées être l'objectif premier de l'évaluation (Govindarajan & Gupta, 1992 ; Bonner & Sprinkle, 2002 ; Merchant *et al.*, 2003).

Au-delà, certains auteurs, comme Kondrasuk (2011a), ont développé une réflexion sur ce que peut être un modèle de performance idéal, qui conclut à l'idée que la forme de ce modèle est moins importante que le format. Ce format idéal a cinq caractéristiques : 1) clarifier les objectifs de l'évaluation des performances ; 2) se concentrer sur l'évaluation des résultats et du comportement ; 3) ajouter une catégorie d'évaluation ; 4) mieux choisir le moment ; et 5) mieux impliquer les parties prenantes (Kondrasuk, 2011a). Enfin, il existe aussi des modèles de conditions de la performance, qui entendent recenser l'ensemble des facteurs importants affectant la performance de l'entreprise : par exemple, le modèle proposé par Borman et Brush (1993) comporte jusqu'à 18 facteurs influant sur la performance.

5.1.2.2 Les conditions de l'évaluation

Au-delà de l'amélioration de la performance se pose la question de l'amélioration de l'évaluation elle-même, que ce soit l'amélioration de l'entretien annuel ou des formes alternatives d'évaluation. Ainsi, la première condition de réussite d'une évaluation est que l'entreprise accepte de se poser certaines questions à propos de l'évaluation et propose des réponses efficaces. Selon Doucet (2016, p.38), ces questions sont :

- L'entreprise entretient-elle une culture de méritocratie ?
- À quel point l'excellence et les accomplissements individuels sont-ils valorisés au sein de l'organisation ?

- Dans quelle mesure ces résultats sont-ils fortement associés à des primes et à des bonis individuels à la performance, à des décisions de promotion ?
- Une culture de rétroaction est-elle minimalement présente dans l'entreprise ? (c'est-à-dire, quel est le degré d'échange et d'aisance entre les employés et leurs gestionnaires quant aux conversations ayant trait à la performance ?)
- L'entreprise est-elle prête à consacrer à l'évaluation les ressources nécessaires ?

De même, une fois la perception globale de l'évaluation dans l'entreprise établie, il convient de se poser plusieurs questions sur les critères d'évaluation retenus : sont-ils variés ? Les critères quantitatifs et qualitatifs sont-ils d'importance égale ? Sont-ils clairement liés à la description et aux exigences du poste ? Y a-t-il un véritable espace pour discuter de l'évaluation portée sur chaque critère ? Tiennent-ils compte du contexte : situation personnelle du collaborateur, situation économique, conditions d'exercice de son travail, etc. (Guerrero, 2023) ?

Enfin, les formes alternatives de l'évaluation ont-elles aussi des conditions de réussite à remplir : fixer des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptés, Réalistes, Temporels) et évolutifs (réévalués en cours de route selon les imprévus ; dont l'atteinte est facilitée par un feedback régulier ; associés à un soutien favorisant le sentiment d'accessibilité, à travers le coaching, etc.) ; avoir un guide d'évaluation, qui permet de noter le contenu des discussions de l'évaluation et peut être signé par les deux parties ; avoir un guide de préparation de l'entretien ; fournir un feedback de qualité (démarche participative, attitude de soutien et d'écoute, feedback descriptif) ; fournir un feedback négatif (en le donnant dès le constat d'un écart, en présentant l'erreur comme une occasion d'apprendre, en se centrant sur les faits, en donner l'occasion de s'exprimer sur ses résultats, en adoptant une attitude d'empathie, en identifiant des voies d'amélioration) (Guerrero, 2023).

Le recours à ces questions permet de distinguer deux choses, ce que souligne aussi la littérature professionnelle (Meignant, 2009) : le processus d'évaluation (processus d'entretiens individuels, supports d'entretien liés à la stratégie et aux plans opérationnels) et l'évaluation du processus d'évaluation lui-même (satisfaction du personnel sur le processus d'évaluation) (cf. infra, critiques et acceptations).

5.1.2.3 Une proposition de modèle de description de l'évaluation

En nous appuyant sur Palpacuer *et al.* (2010), nous proposons un modèle simple quoi/comment/pourquoi dans l'Illustration 1 pour décrire les modes d'évaluation de l'entreprise, établir un premier diagnostic pour comprendre le modèle d'évaluation adopté par une entreprise et identifier s'il est cohérent ou non.

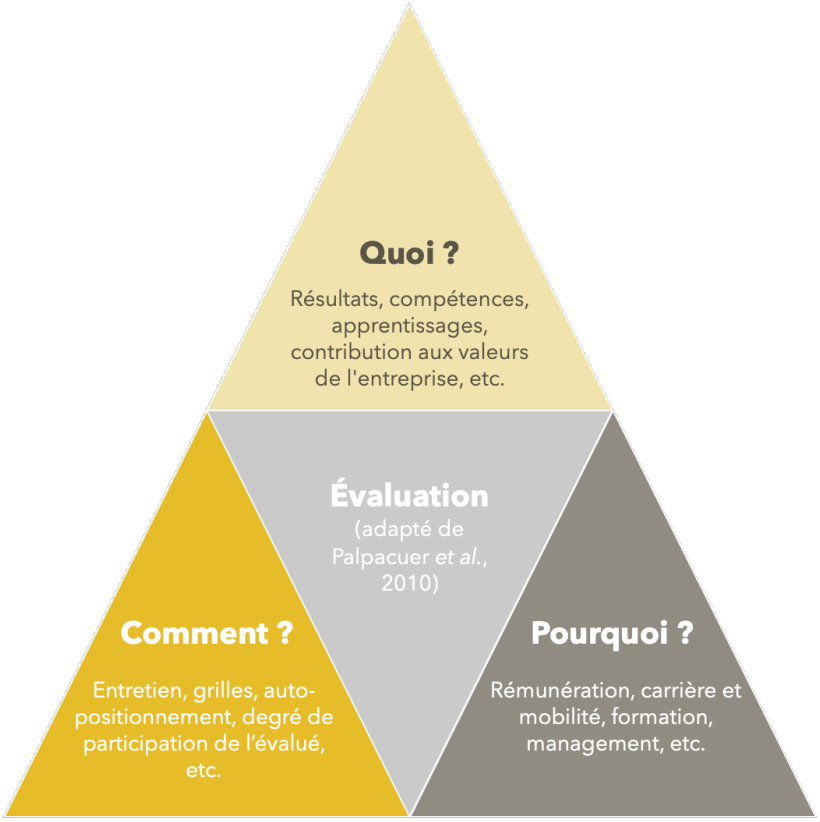

Illustration 1 – Modèle de diagnostic de l'évaluation

5.2 Critiques et acceptations de l'évaluation

5.2.1 Critiques de l'évaluation

La littérature scientifique s'avère finalement assez critique sur l'évaluation, tant sur sa fiabilité que sur ses effets, par exemple en termes de contrôle.

5.2.1.1 Le réductionnisme de l'évaluation

La première critique de l'évaluation porte sur le « fétichisme du chiffre » (Bourdieu, 2022) qui réduit les phénomènes managériaux au sein de l'entreprise, en se contentant d'observer les seuls aspects mesurables dans le comportement des salariés.

Le raffinement des procédures d'évaluation à travers des indices psychométriques ne résout pas cette difficulté, bien au contraire. En effet, ces indices sont construits à partir de quatre hypothèses centrales : le fait que la bonne pratique est universelle, qu'elle est impersonnelle, que la performance organisationnelle est la somme des performances individuelles, et que la recherche devrait être fondée sur des procédures psychométriques. Or ces hypothèses refusent toute contextualisation et négligent de nombreux aspects de l'évaluation (McCourt, 1999).

5.2.1.2 Les contre-performances de l'évaluation

Si la question du réductionnisme pose la question de la possibilité même d'une évaluation, une deuxième critique porte sur son efficacité, et en particulier sur sa capacité à atteindre son objectif affiché, à savoir l'amélioration de la performance et de la motivation des salariés. En effet, certains articles estiment que le choix de la rémunération variable de la performance pour accroître la motivation des travailleurs connait de sérieuses limites : en privilégiant la motivation extrinsèque (la rémunération), le système d'évaluation mine la motivation intrinsèque (la fierté d'avoir réussi sa tâche), ce qui peut conduire à une baisse de la motivation totale du salarié (Osterloh & Frey, 2002 ; Vidaillet, 2019). Ici encore, les présupposés théoriques liés à l'évaluation, à savoir la concentration sur ce qui est mesurable et actionnable (la motivation externe), conduisent à diminuer son efficacité. De fait, un sondage Gallup de 2019 montre que seuls 14% des employés sont totalement d'accord avec l'idée que la performance améliore leur motivation (Sutton & Wigert, 2019). De façon générale, la littérature indique que le feedback peut avoir des effets négatifs sur la performance. Le premier effet est que l'efficacité du feedback décroit au fur et à mesure que la hiérarchie se focalise sur la personne au détriment de la tâche (Kluger & DeNisi, 1996). Le deuxième est que les salariés créent des mécanismes de défense contre le feedback, ce qui freine leur volonté de s'améliorer (Doucet, 2016).

De même, les effets de la diversification des mesures de performance financière et non-financière sur la performance elle-même ne doivent pas être surestimés : ainsi, Sholihin *et al.* (2010) ne trouvent pas de lien direct entre les deux, mais montrent que l'effet de cette diversification sur la performance est contingent à la spécificité des objectifs (c'est-à-dire le fait que les salariés qui disposent d'objectifs spécifiques ont une meilleure performance que ceux qui disposent d'objectifs moins spécifiques).

Enfin, Doucet (2016) montre qu'il arrive qu'au nom de la performance, l'évaluation soit elle-même évaluée selon certains indicateurs (régularité des entretiens, objectivité de la mesure) et oublie ainsi ses objectifs d'amélioration de la motivation et de la performance des employés.

5.2.1.3 Les effets psychosociaux de l'évaluation

L'évaluation est aussi critiquée pour ses effets négatifs sur la psychologie des salariés comme sur son effet général sur le monde du travail. En ce qui concerne le monde du travail, la généralisation de l'évaluation individuelle de performance a conduit à un appauvrissement du travail en le réduisant à quelques indicateurs quantitatifs et en orientant l'activité vers quelques tâches, au détriment du reste du métier, ce qui crée une perte de sens au travail, une culpabilité de mal faire et la perte de son identité professionnelle (Vidaillet, 2019). Elle conduit aussi à accroître la pression et le contrôle sur les salariés, en diminuant leur autonomie et en intensifiant le travail (Einsenhardt, 1985) : les

décisions relatives au travail sont centralisées, encadrées et prescrites. L'évaluation peut aussi conduire à intensifier le travail jusqu'aux limites de l'humainement supportable, en traquant tous les temps morts (Vidaillet, 2019).

Enfin, l'évaluation menace aussi les collectifs de travail, en promouvant la compétition entre collègues, en produisant de l'envie, de l'exclusion et des déceptions. En effet, l'évaluation ne donne pas des places, mais des positions relatives et incertaines, toujours remises en question : elle crée donc une incertitude structurelle pour les salariés (Vidaillet, 2013b). Elle peut aussi entraîner des conséquences négatives sur la santé des travailleurs : *burnout*, *karoshi*, troubles musculosquelettiques, toxicomanies (Dejours, 2003).

La critique s'étend aussi aux formes alternatives de l'évaluation, vues comme pouvant créer d'autres formes de régulation sociale, par exemple par la concurrence ou le marché, et donc devenir un autre moyen de contrôle des salariés (Ravanel, 2023).

6. Acceptation de l'évaluation

Au vu de l'ensemble de ces critiques, il est possible de se demander pourquoi les salariés acceptent l'évaluation. Les réponses seraient : la sollicitation du narcissisme, en fournissant des modèles auxquels s'identifier et des promesses d'amélioration ; l'organisation du travail en une succession d'épreuves découpées dans le temps, ce qui apporte une stabilité au salarié, surtout quand le travail perd son sens ; la comparaison ouverte avec les autres, puisque les résultats sont affichés et publics, ce qui permet aussi de surveiller autrui (Vidaillet, 2013a). Autrement dit, il existe une double motivation : la joie positive de se surpasser et de devenir (le) meilleur d'un côté, la joie mauvaise, moins avouable, de rabaisser l'autre en mettant au jour ses dysfonctionnements de l'autre côté.

6.1 L'évaluation comme pratique sociale

Enfin, soulignons que l'évaluation de la performance, loin de n'être qu'un dispositif technique ou une somme de dispositifs et d'outils de gestion, peut être analysée comme un phénomène social à part entière. Elle fait en effet l'objet d'un compromis social entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (Labelle, 2006), qui doivent notamment accepter de se mettre d'accord sur la définition de performance – bien qu'il ne s'agisse pas nécessairement d'un accord équilibré, au vu du rapport de force entre parties prenantes – et sur les critères d'évaluation acceptables. De même, le développement de l'évaluation individuelle a précisément été le fruit d'une rhétorique donnée (Boussard, 2009), d'un discours qui s'est développé sur les besoins pour l'organisation et les salariés de ce processus.

L'évaluation, loin d'être une simple action technique, est finalement une pratique sociale, qui ne produit pas de valeurs nouvelles, mais tente d'imposer la valeur économique dans les rapports de travail. Ce qui ne l'empêche pas de perdurer, car elle représente une aide utile au travail de direction et profite professionnellement à ceux qui conçoivent les indices d'évaluation au sein de l'entreprise (Dujarier, 2010) : en ce sens, l'évaluation est aussi un instrument d'un rapport de force entre différents groupes au sein de l'entreprise.

6.2 Conclusion

Le flou sur ce qui peut constituer la performance de l'entreprise crée une difficulté à créer des pratiques d'évaluation justes. Une deuxième explication est l'écart entre le travail prescrit et le travail réel (Dejours, 2003), ou si l'on préfère entre l'entreprise-tableur et l'entreprise réelle (Gomez, 2019a). Il est plus simple de se concentrer sur le travail prescrit, plus facilement accessible par des outils d'évaluation. Les ressources humaines ont développé de nombreux outils pour cela : évaluation annuelle, cycles d'évaluation… Mais tout l'enjeu est de parvenir à évaluer correctement le travail réel, qui regroupe travail objectif, travail subjectif et travail collectif (Gomez, 2019b). Pour cela, il convient d'insister sur le caractère multi-dimensionnel des phénomènes à évaluer : il faut évaluer les performances, ce que permettent les formes traditionnelles et alternatives de l'évaluation, mais aussi le temps de travail, les compétences et la qualité (Dejours, 2003), ce qui permet de traiter la question du travail objectif. Il faut aussi insister sur qui fait l'évaluation, en faisant de l'évaluation par les pairs (ce qui ne signifie pas forcément par les collègues directs) une pièce importante du dispositif d'évaluation, en formant les pairs à cela : le travail collectif est ainsi traité. Enfin, il faut penser l'équité de l'évaluation, qui passe ainsi du registre de la vérité (inatteignable) à celui de la justice (rendre ce qui appartient à qui de droit, faire en sorte que chacun puisse assumer ses responsabilités) (Dejours, 2003), et permet ainsi de répondre à des enjeux liés au travail subjectif.

La nécessaire prise en compte du travail subjectif suppose de connaître le travailleur – ici, le manager de proximité – : son manager direct a donc un rôle crucial à jouer ici. Il convient donc de le former à plusieurs enjeux : premièrement, le fait de donner du feedback ; deuxièmement, la réflexivité, afin de cocréer un référentiel de compétences avec les managers de proximité et le remettre en question régulièrement ; troisièmement, la reconnaissance, et c'est pourquoi nous l'abordons dans la prochaine partie.

Que retenir ?

L'évaluation est un dispositif qui entend répondre à cinq questions : quelles visées ? Quel objet ? Quels acteurs ? Quelle procédure ? Quel référentiel ? Pour cela, elle peut adopter plusieurs formes : entretien annuel, feedback 360°, feedforward interview, évaluation collective… La réussite de l'évaluation dépend aussi de certaines conditions : la capacité de remise en question de l'organisation et la mise en place d'objectifs SMART. Cependant, il faut aussi souligner que l'évaluation a aussi été critiquée pour son réductionnisme, ses contre-performances et ses potentiels effets psychosociaux négatifs. Enfin, nous proposons un petit modèle pour diagnostiquer l'évaluation dans l'organisation, qui pose trois questions : **Quoi ? Pourquoi ? Comment ?**

PARTIE 3 : NOTES DE SYNTHESE SUR LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

7. La reconnaissance (pratiques et sources)

Partant du rapport de la chaire LaboRH de 2017 intitulé *Reconnaissance au travail* (Antoine *et al.*, 2017) et du manuel *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationne*l (Taskin & Dietrich, 2024), nous développons ici un rappel des différentes formes de reconnaissance, tout en le réactualisant.

7.1 Introduction

La reconnaissance est un concept qui a connu un fort gain d'intérêt dans la recherche à partir de la fin du XXème siècle et a irrigué de nombreux domaines, depuis la philosophie jusqu'à la psychologie. En gestion, elle se trouve au cœur de la proposition du Management Humain (Taskin, 2022 ; Taskin & Dietrich, 2024).

Pourtant, malgré cet intérêt, la reconnaissance semble poser de multiples difficultés aux organisations quand elles veulent s'en emparer : fluide, informelle, difficile à saisir et à manier, elle représente un défi important, rendant complexe le passage à une politique et des pratiques RH permettant de l'opérationnaliser est délicat à opérer.

Aussi, pour comprendre pleinement ce qu'est la reconnaissance rappelons-nous ses différentes définitions, ses effets et ses causes, avant de finir sur les pratiques de reconnaissance financière et non-financière.

7.2 Les multiples définitions de la reconnaissance

Que veut dire « reconnaitre » ? Pour répondre à cela, nous synthétisons dans ce tableau les différentes formes et définitions de la reconnaissance relevées dans le rapport de 2017 (Antoine *et al.*, 2017).

Théorie	Théorie de la reconnaissance	Reconnaissance au travail	Soutien organisationnel perçu	Déséquilibre effort-récompense	Psychodynamique du travail
Discipline	Philosophie	Gestion	Psychologie	Psychologie	Psychologie
Niveau	Social	Organisationnel	Individuel	Individuel	Individuel
Focalisation	Acte	Objet	Perception	Perception	Perception
Définition	Fait de devenir visible (Honneth, 2005) et construit relationnel	Personne, pratique de travail investissement, résultats	Croyances développées par les employés de la mesure dans laquelle l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être	☞ Récompense possible, valorisant les efforts du travailleur (estime, adéquation salariale, possibilités d'évolution professionnelle). ☞ Pratique d'incitation pour développer et renforcer les actions et gestes professionnels que l'organisation juge désirables	Formulation de jugements d'utilité et de beauté
Domaine d'application	Relations primaires, relations juridiques, communauté de valeurs	Entreprise	Individu	Individu	Individu
Type de reconnaissance	Anthropologique	Pratique	Anthropologique	Rétributive	Pratique
Auteurs phares	Hegel, Honneth (2004 ; 2005)	Brun & Dugas (2002 ; 2005), Clot (2021)	Eisenberger *et al.* (1986 ; 2020),	Siegrist (1996), Brun & Dugas (2005)	Alderson (2004), Dejours & Abdoucheli, (1990) ; Gernet & Dejours, (2009), Potiron (2015)

Tableau 7 – Définitions de la reconnaissance – adapté de Antoine et al., 2017 et Taskin & Dietrich, 2024

Ces dernières années sont traversées par plusieurs tendances concernant la reconnaissance. Premièrement, elle a trouvé une place plus importante en management (Takin & Dietrich, 2024 ; Roche, 2021 ; Emeriau Farges *et al.*, 2022 ; Corbière *et al.*, 2023). Deuxièmement, les développements plus récents sur la théorie du soutien organisationnel perçu insistent sur l'aspect culturel de la reconnaissance, en évaluant que cette dernière a des résultats plus positifs dans les cultures orientales que dans les cultures occidentales (Eisenberger *et al.*, 2020). Troisièmement, la psychodynamique du travail a été mobilisée pour éclairer des enjeux plus divers, notamment la question du travail soutenable (Brunoro *et al.*, 2020) et la crise du Covid-19 (Sigahi *et al.*, 2021).

7.3 Les effets de la reconnaissance en organisation

Si la reconnaissance est un paradigme pouvant traverser l'ensemble des sciences sociales, nous nous concentrons ici sur ses effets dans l'organisation. Il existe trois effets : les effets sur le bien-être du travailleur, les effets sur la relation entre le travailleur et l'organisation et les effets sur le comportement du travailleur, que nous résumons dans le tableau 8 ci-dessous.

	Bien-être du travailleur	**Relation entre le travailleur et l'organisation**	**Comportement du travailleur**
Premier effet	Amélioration de la santé en diminuant le stress et les RPS (Siegrist, 1996 ; Kurtessis *et al.*, 2017)	Augmentation de l'attachement affectif envers l'organisation (Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003 ; Arshadi, 2011 ; Loi *et al.*, 2015 ; Kurtessis *et al.*, 2017)	Performance *in-role* : plus grande implication dans le travail (Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Arshadi, 2011 ; Kurtessis *et al.*, 2017)
Deuxième effet	Accroissement de la détresse du travailleur si manque de reconnaissance (Emeriau Farges *et al.*, 2022 ; Hamouche & Marchand, 2023)	Augmentation de l'implication normative (Kurtessis *et al.*, 2017)	Performance *extra-role* : meilleure performance dans les activités non-requises par l'organisation (Moorman *et al.*, 1998 ; Piercy *et al.*, 2006)
Troisième effet	Renforcement de l'identité professionnelle du travailleur (El Akremi *et al.*, 2009 ; Loriol, 2011)		Diminution des comportements de retrait (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Kinnunen *et al.*, 2008)

Tableau 8 – Récapitulatif des effets de la reconnaissance dans l'organisation

7.4 Les sources de la reconnaissance au travail

L'analyse des sources de la reconnaissance a été fortement développée en psychologie, notamment à partir de la vision de la reconnaissance comme soutien organisationnel perçu. Trois types de sources sont ainsi identifiables : la qualité des relations intra-organisationnelles ; les caractéristiques de l'organisation ; et les pratiques RH et conditions de travail.

7.4.1 La qualité des relations intra-organisationnelles

La qualité des relations intra-organisationnelles se décline en trois parties. Premièrement, la qualité de la relation avec le supérieur, qui passe par un processus d'échange entre le salarié et son manager, où le manager identifie les salariés prometteurs et les favorise, ce qui conduit ces derniers à mieux travailler (Eisenberger *et al.*, 2002). Cet effet est d'autant plus fort si le supérieur est perçu comme étant représentatif de l'organisation (Eisenberger *et al.*, 2014), car le salarié perçoit ce soutien comme provenant de l'organisation dans son ensemble. En outre, si le manager perçoit qu'il est soutenu par son organisation, il est plus susceptible d'être perçu comme soutenant par les membres de son équipe (Shanock & Eisenberger, 2006). Le rôle du manager a été affecté par le passage massif au télétravail de ces dernières années : dans un cadre de télétravail forcé, sachant que le besoin d'autonomie du salarié est comblé, la reconnaissance du manager renforce le soutien organisationnel perçu (Bilodeau *et al.*, 2023).

Deuxièmement, la qualité de la relation avec les collègues : en émettant un jugement de beauté, les pairs que sont les collègues reconnaissent l'appartenance du salarié à un collectif et sa singularité. Le salarié soutenu par ses collègues a l'impression d'être soutenu par l'organisation dans son ensemble – mais moins que dans le cas où il est soutenu par son manager (Ng & Sorensen, 2008). La littérature scientifique n'est néanmoins pas formelle sur ce dernier point, car certaines études récentes minorent le rôle du soutien du manager et revalorisent le soutien des collègues (Emeriau Farges *et al.*, 2022). Plus généralement, l'absence d'accord sur ce que peut être un « beau travail » menace l'accès à la reconnaissance sociale (Loriol, 2011).

Troisièmement, la qualité de la relation avec les parties externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, voire amis ou membres de la famille) : cette reconnaissance se fonde sur le jugement d'utilité émis par ces intervenants externes (Bigi, 2014).

7.4.2 Les caractéristiques de l'organisation

Les caractéristiques de l'organisation regroupent la justice organisationnelle, le contrat psychologique et la culture organisationnelle. La justice organisationnelle concerne à la fois la justice procédurale (perçue dans les règles et procédures formelles mises en place par

l'organisation – Niehoff & Moorman, 1993 ; Colquitt, 2001), la justice distributive (qui concerne la perception de justice dans la distribution des récompenses – Niehoff & Moorman, 1993) et la justice interactionnelle (qui désigne la justice de traitement dans l'application des procédures – Colquitt, 2001). Chacune de ces dimensions de la justice a un effet positif dans le soutien organisationnel perçu (De Coninck, 2004 ; Fu & Lihua, 2012 ; Brillet *et al.*, 2013), mais pas le même poids (Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Kurtessis *et al.*, 2017).

Le contrat psychologique est construit par le travailleur, qui estime qu'en échange de son travail, l'organisation lui doit quelque chose. Ce contrat peut être une source du soutien organisationnel perçu, si l'organisation respecte ses obligations (Aselage & Eisenberger, 2003).

Le soutien organisationnel perçu peut être affecté par la culture organisationnelle : ainsi, certaines cultures organisationnelles sont plus propices à produire de la reconnaissance que d'autres (Laval, 2011). Ainsi, lors d'une transformation de l'entreprise, par exemple dans un mode agile, la redistribution des ressources peut entraîner l'apparition d'une reconnaissance dépréciative envers les salariés les plus expérimentés, qui ont le plus à perdre (Abeli Mukamba & Dupont, 2022).

7.4.3 Les pratiques RH et les conditions de travail

Les pratiques RH et les conditions de travail comportent les systèmes de rémunération et de récompense, les opportunités de développement et de sécurité de l'emploi, les caractéristiques liées au contenu du travail et des pratiques de reconnaissance plus spécifiques. La rémunération fait partie des récompenses attendues par le salarié en échange de l'effort investi (Siegrist, 1996). La récompense liée à la performance a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu, en donnant au travailleur l'impression que l'organisation croit en lui et en ses compétences (Eisenberger *et al.*, 1999). Plus globalement, les conditions de travail extrinsèques (salaires, avantages, sociaux, possibilités de promotion, etc.) ont un effet positif sur le soutien organisationnel perçu (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

Les opportunités de développement et de sécurité d'emploi ont elles aussi un effet positif sur le soutien organisationnel perçu (Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003 ; Kurtessis *et al.*, 2017). Des deux, ce sont les opportunités de développement qui jouent le plus, notamment car l'organisation a plus de marges de manœuvre sur elles que sur la sécurité de l'emploi (Kurtessis *et al.*, 2017).

Enfin, les caractéristiques liées au contenu du travail, telles que l'autonomie, la charge de travail ou les conflits de rôle, peuvent influer positivement ou négativement le soutien organisationnel perçu. En particulier l'accroissement de l'autonomie du travailleur joue positivement, car le travailleur estime que l'organisation croit en lui (Eisenberger *et al.*, 1999 ; Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Kurtessis *et al.*, 2017). Inversement, les pratiques de contrôle intensif peuvent être délétères pour le sentiment de reconnaissance (Tweedie, 2013). Plus généralement, l'influence des conditions de travail sur le soutien organisationnel perçu dépend du contrôle que le travailleur pense que l'organisation a sur lesdites conditions de travail (Eisenberger *et al.*, 1997).

7.4.4 Le poids relatif des différentes sources de la reconnaissance

Ces différentes sources n'ont pas toutes le même impact sur la reconnaissance. Ainsi, si nous les sélectionnons dans l'ordre décroissant (Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Kurtessis *et al.*, 2017), nous trouvons que la justice procédurale a le plus d'impact sur la reconnaissance dans l'organisation. Ensuite vient le soutien reçu par le supérieur, et plus largement, rôle du supérieur à travers son *leadership* et la qualité de la relation qu'il établit avec ses collaborateurs. Les conditions de travail auxquelles le travailleur est exposé sont en troisième place, avec un poids relatif des conditions intrinsèques (sentiment d'accomplissement personnel, opportunité d'utiliser ses compétences, etc.) plus fort que celui des conditions extrinsèques (salaire, opportunités de promotion, avantages extralégaux) (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Les leviers financiers arrivent au mieux en quatrième position.

7.5 Conditions d'efficacité de la reconnaissance

La simple identification des sources de la reconnaissance ne suffit cependant pas à créer de la reconnaissance. Il faut mettre en place de conditions spécifiques pour être pleinement efficace (Antoine *et al.*, 2017 ; Taskin & Dietrich, 2024). L'effet des pratiques de récompense sur la reconnaissance dépend en effet en grande partie de ces conditions (Brun & Dugas, 2002 ; St-Onge *et al.*, 2005 ; Samama, 2013). La première de ces conditions est la mise en place d'une culture d'organisation qui promeut la reconnaissance (Taskin & Dietrich, 2024). Une telle culture se caractérise par la sincérité, où la reconnaissance est liée à une action concrète et identifiable (Einsenberger & Stinglhamber, 2011) ; la réactivité, au sens où la reconnaissance doit suivre rapidement l'action ; la spécificité, car la reconnaissance doit être liée à la réalisation et la pratique du travailleur ; la proximité hiérarchique et la légitimité, car la reconnaissance sera plus efficace en étant exprimée par le responsable hiérarchique du travailleur ou par une personne que le travailleur reconnaît comme légitime pour cela ; la variabilité, au sens où il faut varier les expressions de la reconnaissance ; et enfin la cohérence, qui fait que le poids de la récompense doit être adapté aux objectifs atteints.

Une deuxième condition d'efficacité est que les managers et les collègues doivent être formés au concept même de reconnaissance pour développer et pérenniser une culture d'entreprise qui la valorise (Corbière *et al.*, 2020). Ces formations permettent aux managers de s'impliquer davantage dans la question de la reconnaissance, en réduisant un comportement d'indifférence qu'ils pourraient avoir envers leurs équipes (Huyghebaert-Zouaghi *et al.*, 2023).

Nous pouvons donc synthétiser ici les quatre aspects de la reconnaissance :

Théories de la reconnaissance	Effets de la reconnaissance	Sources de la reconnaissance	Conditions d'efficacité de la reconnaissance
Philosophie : théorie de la reconnaissance	**Bien-être du travailleur** : amélioration de la santé, renforcement de l'identité professionnelle	Qualité des relations intra-organisationnelles	Culture d'organisation promouvant la reconnaissance
Gestion : reconnaissance au travail	**Relation entre le travailleur et l'organisation** : augmentation de l'attachement affectif et de l'implication normative	Caractéristiques de l'organisation	Formation au concept de reconnaissance
Psychologie : soutien organisationnel perçu, déséquilibre effort-récompense, psychodynamique du travail	**Comportement du travailleur** : plus grande implication dans le travail, amélioration de performance dans diminution des comportements de retrait	Pratiques RH et conditions de travail	

Tableau 9 – Récapitulatif des enjeux de la reconnaissance

Au total, il existe ainsi quatre éléments-clés pour aider un manager à déployer des pratiques de reconnaissance : « la connaissance des pratiques perçues comme de la reconnaissance ; l'intérêt pour l'autre, l'écoute et les méthodes pour comprendre ou faire expliciter les attentes de reconnaissance par rapport aux personnes et aux situations de travail ; l'apprentissage de compétences et comportements pour effectuer correctement des gestes perçus comme de la reconnaissance, sans que ces pratiques paraissent forcées ; la possession des ressources nécessaires (temps, énergie, argent, etc.) » (Roche, 2021, p.74).

7.6 Pratiques de reconnaissance financières

Les pratiques de reconnaissance financière comportent le salaire fixe, le salaire variable, les possibilités d'évolution salariale, les avantages sociaux, les services et privilèges. Si nous faisons une distinction par secteur, les leviers de reconnaissance financière les plus importants dans le secteur public sont les possibilités d'évolution salariale.

En outre le secteur public a comme leviers propres un nombre plus faible de conflits de rôle et une survalorisation du feedback. Dans le secteur privé, les leviers de reconnaissance financière sont non seulement les possibilités d'évolution salariale, mais aussi les privilèges et services divers (voiture de société, chèques-repas…). Les leviers propres au secteur privé sont le système d'évaluation, une surcharge de travail plus faible et le sens du travail (Antoine *et al.*, 2017). Il faut néanmoins souligner que les pratiques financières ont moins d'impact que les pratiques non-financières, voire s'annulent en face de ces dernières.

7.7 Pratiques de reconnaissance non-financières

La littérature sur les bonnes pratiques de reconnaissance non-financière s'est développée ces dernières années, et identifie ainsi cinq pratiques vertueuses (Aubouin-Bonnaventure *et al.*, 2021), qui mêlent pratiques individuelles et collectives, que nous exposons dans le tableau 10 :

Pratiques	Prise de décision participative	Équilibre vie privée-vie professionnelle	Santé et sécurité	Valorisation	Gestion de carrière
Définition	Participation permanente, large et institutionnalisée des employés (Wilkinson *et al.*, 2010)	Politiques, services et avantages discrétionnaires et formels de l'organisation visant à réduire les conflits entre le travail et la famille et/ou à soutenir les rôles familiaux des salariés en dehors du lieu de travail	Pratiques favorisant la santé et la sécurité des employés au sein de l'organisation (Mearns *et al.*, 2010)	Politique de retour d'information sur le travail et de récompense pour la contribution à l'organisation (Fallon et Rice, 2015)	Programmes, processus et autres formes d'assistance fournis par les organisations pour soutenir et améliorer la réussite professionnelle de leurs employés (Grawitch *et al.*, 2007 ; Armstrong-Stassen & Stassen, 2013 ; Paré et Tremblay, 2007)
Exemples	Réunions de prise de décision, groupes de résolution de problèmes, systèmes formels de suggestions, référendums, enquêtes d'opinion, réunions entre travailleurs et superviseurs pour déterminer les objectifs et les méthodes de travail	Choisir des horaires de travail, du temps de travail, du lieu de travail Soutien instrumental par le biais d'une aide financière, de services de garde d'enfants et d'une assistance aux personnes âgées	Réduction des risques psychosociaux, des accidents et des blessures sur le lieu de travail (Dollard et al., 2012).	Primes, promotions, félicitations, récompense, amélioration des conditions de travail	Programmes de formation, d'orientation professionnelle, de mentorat formel, de mobilité interne, d'outplacement et de préretraite

Tableau 10 – Pratiques de reconnaissance – adapté de Aubouin-Bonnaventure et al.*, 2021*

7.8 Conclusion

La reconnaissance est donc un phénomène multidimensionnel, qui doit être compris sous les différents angles de la philosophie, de la gestion et de la psychologie. Si nous avons axé notre réflexion sur les pratiques de reconnaissance non-financières, il faut néanmoins reconnaître qu'il existe souvent un décalage entre les pratiques avancées par l'organisation et les attentes des salariés en termes de pratiques. En effet, dans des environnements à budget contraint, sans possibilité de reconnaissance financière, il existe une demande des départements des ressources humaines pour des pratiques non-financières (Baret *et al.*, 2021). Cela ne veut pas dire qu'il s'agit d'une tendance unilatérale : d'autres études indiquent que les managers de proximité expliquent en majorité que les pratiques de reconnaissance financière sont les plus importantes à leurs yeux (Meyssonnier *et al.*, 2021).

Pourtant, l'opposition entre reconnaissance financière et reconnaissance non-financière conduit à occulter d'autres aspects du débat. Ainsi, les salariés veulent essentiellement les moyens de réaliser convenablement leur travail (budget, temps, aide, autonomie, communication entre services) et au contraire disent ne pas attendre des remerciements ou des félicitations (Baret *et al.*, 2021). Cela rappelle les critiques de la sur-humanisation de Linhart (2015), où la préoccupation sur l'humanisation des salariés revient en fait à les précariser psychologiquement en leur déniant leurs qualifications.

Ce n'est donc pas une question de rémunération qui est en jeu, mais cela reste pourtant une question de moyens et de temps : c'est une distinction d'importance à souligner, qui peut permettre d'éviter nombre de critiques selon lesquelles la focalisation sur la reconnaissance conduit à des procédures-gadget au lieu d'une véritable écoute des besoins des travailleurs.

PARTIE 4 : INTEGRATION DES NOTES DE SYNTHESE

8. L'évaluation et la reconnaissance des managers de proximité

Après avoir exposé de façon indépendante les questions de l'évaluation, de la reconnaissance et des managers de proximité, nous entendons les articuler ici. Ainsi, si nous nous sommes intéressés à l'évaluation des salariés de façon générale jusqu'à présent, nous nous concentrons maintenant sur l'évaluation et la reconnaissance des managers de proximité et leurs spécificités. Pour cela, nous commencerons par traiter de l'évaluation des managers, avec un focus sur les managers de proximité, puis de la reconnaissance envers les managers de proximité, et enfin les liens entre évaluation et reconnaissance pour cette population.

8.1 Comment évaluer les managers de proximité ?

L'évaluation des managers de proximité n'a rien d'évident : elle s'est ainsi construite sur le long terme. Ainsi, d'un point de vue historique, dans le secteur public, l'évaluation des managers est le résultat d'un long processus étalé sur une quarantaine d'années, qui a vu les dispositifs de contrôle de gestion s'inscrire dans le travail des managers, sous formes d'indicateurs de résultats, de chiffres, de recherche de productivité, jusqu'à ce que les managers se retrouvent à leur tour évalués régulièrement sur leur capacité à organiser le travail de leurs équipes (Nocenti, 2022).

8.1.1 Prendre en compte les spécificités des managers

Le premier élément à prendre en compte pour évaluer les managers de proximité est la spécificité de leur métier et de leur rôle dans l'entreprise. La spécificité de leur métier est le *people management*. En ce sens, les styles de comportement des managers de proximité peuvent affecter la performance des salariés. Plus précisément, il existe trois styles de comportement : « policy-enactor » (qui permet de créer un climat psychologique stable pour ses subordonnés), « leadership » (qui est centré sur la relation avec les subordonnés) et « coaching » (qui est centré sur le développement individuel des subordonnés). Ces trois styles ont un effet positif sur les mesures de performance non-financière des employés, notamment en termes d'engagement et de civisme organisationnel (Kilroy *et al.*, 2023). Ces styles de management représentent donc quelque chose de plus à évaluer que dans l'évaluation d'un salarié classique.

La deuxième spécificité est la distinction entre la performance du manager et la performance de l'organisation : au vu du rôle stratégique primordial du manager, une partie de la littérature insiste sur son impact sur la performance de l'organisation. Plus précisément, la littérature souligne l'importance des médiateurs entre le travail du manager de proximité et la performance de l'organisation (par exemple, l'agilité organisationnelle et la capacité

d'amélioration continue – Alamsjah & Asrol, 2023). Ainsi, dans le cadre de la performance organisationnelle, un des mécanismes qui transforme les capabilités du manager de proximité en performance organisationnelle est la capacité organisationnelle de changement, c'est-à-dire les ressources dont dispose l'organisation pour assurer le changement en son sein (culture organisationnelle, processus, soutien humain…) (Sukoco *et al.*, 2021)

Mais au-delà de leur rôle stratégique, les managers de proximité ont vu leur rôle refondé dans les organisations modernes : ils assurent désormais de nombreuses fonctions RH (Shakil *et al.,* 2019 ; Monks & Conway, 2022). Les facteurs qui influencent la performance de ces rôles RH sont la compétence, la motivation et l'opportunité (Shakil *et al.*, 2019). C'est là une autre spécificité des managers : leur position d'entre-deux leur donne un rôle central dans les configurations organisationnelles (Tarafi, 2022).

8.1.2 Quoi, comment, pourquoi : l'évaluation des managers de proximité

Reprenant notre modèle de diagnostic de l'évaluation (d'après Palpacuer *et al.*, 2010), nous pouvons répondre aux trois questions sur l'évaluation du manager de proximité. Nous résumons ces réponses dans le tableau 11 :

	Quoi ?	Comment ?	Pourquoi ?
Objet	Capacité des managers de proximité à atteindre les objectifs opérationnels et financiers de l'organisation (Webb, 2004), et non pas sur leurs capacités à assurer du people management.	Faire converger les comportements des managers de proximité (Simons, 2008	Trois idéaux-types de dispositifs d'évaluation (Tarafi, 2022)
Systèmes d'évaluation	Création de systèmes d'évaluation et de mesure de la performance clairs et explicites, combinant des objectifs financiers et non-financiers.	Effets des systèmes de mesure de la performance stratégique : l'évaluation des managers, quand elle est bien en lien avec la stratégie de l'entreprise, permet d'améliorer l'accès à l'information estimée utile et pertinente pour le travail, tout en réduisant les conflits de rôle et l'ambiguïté sur le rôle que le manager doit adopter (Burney & Widener, 2007). D'autres systèmes d'évaluation de la performance des managers sont aussi possibles, en répondant à d'autres préoccupations. Ainsi, l'effet d'un système de performance compréhensif sur la performance des managers est indirect, au sens où il permet avant tout de renforcer la clarté du rôle et l'*empowerment* psychologique des managers (Hall, 2008).	- Evaluation peu formalisée ou discrétionnaire, menée par le supérieur du manager de proximité - Evaluation classique, plus formalisée, caractérisée par une auto-évaluation du manager de proximité précédant l'évaluation par son supérieur - Evaluation collégiale, fortement formalisée, partagée par l'équipe de direction, dans lequel le supérieur du manager de proximité a peu de marge de manœuvre
Conditions des systèmes d'évaluation	Engagement des managers de proximité à atteindre des objectifs difficiles, à condition qu'il y ait des liens de cause à effet entre les mesures de performance financière et non-financière (autrement dit, si les managers estiment que tel indicateur non-financier, comme la ponctualité des livraisons, va en effet permettre d'atteindre les objectifs financiers comme les primes), et que les managers soient convaincus de pouvoir atteindre ces objectifs (Webb, 2004).	La confiance, la clarté de l'objectif et l'engagement organisationnel augmentent la perception de la performance des managers (Zeffane & Al Zarooni, 2008).	- Evaluation peu formalisée : grande autonomie du supérieur du manager de proximité dans le processus - Evaluation classique : temporalité séquentielle - Evaluation collégiale : ressources (disponibilité de l'équipe…)

Tableau 11 – Diagnostic quoi/comment/pourquoi appliqué à l'évaluation du manager de proximité

En ce sens, un outil spécifique aux managers est le feedback 360°, qui nécessite par définition d'encadrer déjà des personnes, pour avoir le retour de ses subordonnés.

Par ailleurs, les récompenses extrinsèques (rémunération, promotion) et intrinsèques (fierté d'accomplir son travail, accomplissement de soi) ont un impact positif significatif sur la motivation des managers. Cependant, la valeur des récompenses extrinsèques est significativement affectée par d'autres éléments de la conception du système d'évaluation de la performance, à savoir la précision des mesures de performance et la transparence du lien entre les mesures de performance et les récompenses (Kominis & Emmanuel, 2007).

Inversement, un système d'évaluation défaillant, qui ne récompense par exemple pas l'innovation ou la créativité d'un manager, réduit sa motivation et sa performance (Sholihin *et al.*, 2010). De même, le stress affecte la performance des managers : or ce dernier provient du fait que les managers se sentent obligés de réussir leur travail, qu'ils se sentent surchargés de travail et sont anxieux à l'idée de ne pas être performants et à l'idée d'accumuler du travail (Trakaniqi *et al.*, 2022).

En Belgique, les sources des pratiques d'évaluation de la performance par les managers de proximité sont la culture de la performance de l'entreprise, la qualité et la quantité de soutien du département des ressources humaines (avis, coaching…) et les caractéristiques individuelles du manager de proximité (Dewettinck & Vroonen, 2017). Le soutien du personnel des ressources humaines est vu non seulement comme une aide instrumentale, mais aussi comme un signal d'intérêt et de valorisation des pratiques d'évaluation de la performance par l'organisation : autrement dit, il existe des liens entre évaluation des managers de proximité et reconnaissance.

Pour résumer, l'évaluation des managers, si elle veut améliorer la performance des managers, a essentiellement pour rôle d'expliciter clairement les attentes et les objectifs de l'organisation en termes de rôle et d'objectifs. Cette explicitation permet d'éviter une surcharge mentale des managers, ce qui réduit leur stress.

8.2 Les liens entre évaluation et reconnaissance pour les managers de proximité

La littérature indique plusieurs liens entre évaluation et reconnaissance pour les managers de proximité, à travers divers mécanismes. Premièrement, l'évaluation peut permettre d'obtenir la reconnaissance de l'organisation. Ainsi, les managers de proximité reconnaissent que suivre une voie "éprouvée" pour atteindre leurs objectifs personnels, notamment grâce à des objectifs de court-terme et mesurables, est un chemin plus prévisible pour atteindre ses objectifs et obtenir la reconnaissance de l'organisation. Cela est permis par un système d'évaluation clair et fondé sur la performance (en comparaison des systèmes récompensant l'ancienneté) (Harris, 2001).

Deuxièmement, la reconnaissance peut soutenir la performance des managers de proximité. En effet, le soutien organisationnel perçu par le manager de proximité crée la possibilité d'un alignement de la parole et de l'action, aussi appelé « intégrité comportementale ». Cet alignement permet au middle manager de susciter des comportements positifs, discrétionnaires et hors de leur rôle de la part de ses subordonnés et de remplir les rôles et les fonctions qui lui sont assignés par ses responsables hiérarchiques, donc d'améliorer sa performance (Way *et al.*, 2018). En ce sens, la reconnaissance renforce la performance des middle managers. Plus généralement, la reconnaissance est aussi une question d'agentivité : les managers ont des parcours émaillés d'apprentissages informels et d'autoformations afin de devenir ce qu'ils perçoivent être des bons managers reconnus par les institutions (Peter, 2011).

8.3 Les difficultés à reconnaître le manager de proximité

L'enjeu sous-jacent qui apparaît à la fin de cette revue de littérature sur l'évaluation des managers de proximité est l'importance de la reconnaissance, ce qui rejoint la logique du Management Humain (Taskin & Dietrich, 2024). Cependant, un des points centraux de la reconnaissance est déjà pour l'organisation de connaître le travail réel (Bigi *et al.*, 2015 ; Taskin, 2022) du manager de proximité. Or ce travail réel, constitué du travail objectif, du travail subjectif et du travail collectif, est difficile à saisir. Les systèmes d'évaluation mis en place par l'entreprise risquent de se contenter d'évaluer le travail prescrit, au risque que le manager de proximité n'ait finalement le sentiment d'être évalué sur une connaissance très lointaine de la réalité de son travail. Ce risque est renforcé par le changement permanent et l'accélération (Rosa, 2013) qui rendent le cadre du travail plastique tout au long de l'année, dans un cadre où les objectifs fixés en début d'année peuvent évoluer très rapidement.

De fait, au niveau individuel, la littérature scientifique porte plus sur des aspects du métier de manager, comme le rôle stratégique que celui-ci doit prendre (e.g. Floyd & Wooldridge, 1994), que sur les managers eux-mêmes, leur vécu, leur expérience. Pourtant, reconnaître le manager comme un agent de l'organisation ne peut qu'avoir un impact sur son comportement et ses attentes (Kilroy *et al.*, 2023). Une des spécificités des managers de proximité est qu'ils peuvent être reconnus par leurs supérieurs, comme les autres salariés, mais aussi par leurs équipes. Ainsi, la littérature insiste sur le besoin de reconnaître l'importance des middle managers en ne méprisant pas leur point de vue (Abdullah & Sofyan, 2022), ainsi que sur le besoin d'être reconnus, ménagés et soutenus, tant par leurs propres managers que par leurs équipes (Gacoin, 2016). Dans ce dernier cas, il y a en effet une reconnaissance réciproque qui doit se créer entre le manager de proximité et son équipe (Malherbe & Saulquin, 2005). Cette reconnaissance de la part de son équipe peut prendre plusieurs formes, par exemple lorsque celle-ci reconnaît son leadership (Chiu *et al.*, 2017).

Enfin, il peut exister une reconnaissance collective des managers de proximité. Ainsi, Boussard et ses collègues (2020) montrent la construction sur le temps long de la figure des cadres, qui s'institutionnalisent et deviennent un groupe professionnel. Ce groupe, en se constituant, fait l'objet de politiques spécifiques, comme la mise en place de dispositifs et d'outils dédiés (Detchessahar, 2024), ce qui est une forme de reconnaissance collective.

8.4 Des pratiques de reconnaissance qui ne dépendent pas du système d'évaluation

La littérature développe plusieurs formes de reconnaissance envers les managers de proximité: coaching (Arnaud & Dubouloy, 2005), création d'espaces de coconstruction (Gacoin, 2016) ou développement de la réflexivité (Fronty, 2017). La littérature professionnelle insiste même sur le fait qu'il existe une démarche construite (publication d'une action dans la presse interne, présentation par le manager d'un projet réussi dans des formations, réunions ou challenges internes ou externes, invitations à des repas ou événements festifs, etc.) afin d'« encourager les salariés à s'impliquer dans la réussite de la stratégie, en leur apportant une reconnaissance publique de leurs résultats sans incidence financière directe. L'encadrement est formé à adopter les comportements valorisant l'implication et les résultats du personnel dans le management au quotidien, et évalué sur sa capacité à le faire » (Meignant, 2009, p.142).

Le souci avec ces pratiques est qu'elles ne relèvent pas du système d'évaluation. Il existe un décalage entre le système d'évaluation, qui a des atouts, mais n'est pas initialement désigné pour générer de la reconnaissance, et le système de management des managers de proximité, souvent moins formalisé, mais qui crée l'essentiel de la reconnaissance.

8.5 Conclusion

En synthèse de cette revue de littérature, nous pouvons souligner trois points centraux :

- ☞ Le métier de manager de proximité, caractérisé par des compétences attendues et des tensions, s'illustre par la nécessité de coconstruire un référentiel de compétences permettant à l'organisation de connaître ce métier ;
- ☞ L'évaluation doit prendre en compte le travail réel du manager de proximité. Pourtant, elle risque de s'intéresser en priorité au travail prescrit, au risque de susciter le sentiment chez le manager de proximité de ne pas être reconnu par l'organisation ;
- ☞ La reconnaissance est multidimensionnelle, mais peut s'incarner dans un ensemble de pratiques visant l'ensemble de la vie en entreprise, des conditions de travail à l'équilibre vie privée-vie professionnelle.

Cependant, émerge en creux l'idée d'une inadéquation entre un système d'évaluation créé pour mesurer la performance des managers de proximité et des pratiques de

reconnaissance de leur travail réel, au sens où ces deux pans relèveraient d'enjeux différents.

Illustration 2 – Articulation des enjeux liant manager de proximité, évaluation et reconnaissance

PARTIE 5 : EMPIRIE

9. Méthodologie

Notre recherche s'inscrit dans un processus transdisciplinaire pour lequel les scientifiques des domaines pertinents (gestion, dont la gestion des ressources humaines) collaborent avec des acteurs de terrains (ici, les professionnels de la GRH et managers de proximité) dans le but de produire des connaissances (Hansson & Polk, 2018). Notre dispositif de recherche a consisté en la réalisation d'entretiens exploratoires pour identifier les pratiques d'évaluation au sein de la majorité de nos partenaires, avant de réaliser des focus groups.

9.1 Les entretiens exploratoires

L'entretien exploratoire permet d'avoir une première approche d'un sujet, de tester ses premières intuitions (Dumez, 2022) et d'aider à constituer la problématique (Van Campenhoudt *et al.*, 2017). L'entretien exploratoire permet d'avoir des informations, plutôt que des données, et ne doit pas faire l'objet d'une retranscription et d'un codage.
L'enjeu de nos entretiens exploratoires était de pouvoir faire un premier travail d'identification des systèmes, et donc des pratiques, d'évaluation en vigueur dans nos organisations partenaires, afin de pouvoir identifier les thèmes les plus adéquats à soulever en focus groups. Nous avons donc réalisé huit entretiens exploratoires, avec les personnes identifiées dans nos organisations partenaires comme étant les plus à même de donner les meilleures informations sur l'évaluation : selon les cas, responsables de services RH, Talent managers ou HRBP. Le tableau suivant fait le récapitulatif de ces entretiens exploratoires :

Date	Durée	Nombre participants	Poste
06/12/2023	103 minutes	2	Responsables de services RH
07/12/2023	50 minutes	1	HRBP
07/12/2023	55 minutes	1	Talent Manager
08/12/2023	44 minutes	1	Talent Manager
08/12/2023	33 minutes	1	HRBP
08/12/2023	46 minutes	1	Responsable d'équipe Talent Management
11/12/2023	45 minutes	2	Responsables de services RH
12/12/2023	39 minutes	1	Responsable du service Carrières

Tableau 12 – Récapitulatif des entretiens exploratoires

Le guide d'entretien, créé à partir du modèle de diagnostic adapté de Palpacuer *et al.* (2010) se trouve en Annexe 1.

9.2 Les focus groups

Le focus group est une méthode d'entretien de groupe qui vise à faire entrer en interaction, en discussion, plusieurs participants. Les participants, au nombre maximum de huit, sont présélectionnés selon des critères permettant de répondre à la question de recherche – ici, des managers de proximité et leurs supérieurs directs. L'échange, centré sur des thèmes spécifiques prédéfinis, est guidé par un modérateur extérieur au groupe (Hennink, 2013).

Les focus groups de notre étude entendaient répondre à trois questions : à quelles pratiques d'évaluation les managers de proximité sont-ils soumis ? Ces pratiques d'évaluation procurent-elles de la reconnaissance dans leur travail ? Quelles sont les autres pratiques en-dehors de l'évaluation qui peuvent leur procurer de la reconnaissance ? Pour répondre à ces questions, nous avons travaillé sur la structure et le contenu de ces focus groups.

En ce qui concerne la structure, nous avons différencié les focus groups par secteur (public/privé) et par profil (managers de proximité/supérieurs de managers de proximité). Nous avons voulu alterner les profils interrogés afin d'adapter notre dispositif au cas où des éléments importants seraient apparus : ainsi, si le focus group des responsables hiérarchiques de managers de proximité avait fait émerger un thème inattendu, nous aurions interrogé le dernier focus group sur ce thème.

L'agenda de ces focus group se retrouve dans le tableau suivant :

Date	Durée	Nombre participants	Poste
18/01/2024	2 heures et 17 minutes	2[2]	Managers de proximité du secteur public
19/01/2024	2 heures et 6 minutes	3[2]	Managers de proximité du secteur privé
23/01/2024	2 heures et 53 minutes	7	Supérieurs de managers de proximité (mix public/privé)
24/01/2024	2 heures et 14 minutes	5	Managers de proximité (mix public/privé)

Tableau 13 - Caractéristiques des focus groups réalisés

En ce qui concerne le contenu de ces focus groups, nous avons réalisé trois exercices :

(1) Le premier était un *life graph* : les participants étaient appelés à écrire toutes les pratiques d'évaluation qui les concernaient sur une ligne du temps d'une durée d'un an, et à les classer selon le ressenti de reconnaissance qu'ils avaient eus (voir annexe 2). Cette forme d'« explicitation graphique » (Bagnoli, 2009) permet d'ouvrir les interprétations des questions des participants. Pour le focus group des supérieurs de

[2] Les deux premiers focus groups ont accueilli moins de participants que prévu à cause des conditions climatiques réduisant l'accès au lieu de l'échange.

managers de proximité, le premier exercice était adapté, en leur demandant de se focaliser sur le ressenti perçu des managers de proximité qu'ils encadrent.

(2) À partir des résultats des *life graphs*, le deuxième exercice consistait à lier pratiques d'évaluation et pratiques de reconnaissance. Pour cela, nous avons noté sur des post-it les pratiques d'évaluation qui étaient ressorties du *life graph*, et nous avons invité les participants à faire une *mind map*, en notant sur d'autres post-its ce qui soutenait la reconnaissance dans ces pratiques d'évaluation, avant d'échanger sur le sujet.

(3) Enfin, le troisième exercice consistait en une deuxième *mind map*, en marquant les autres pratiques de reconnaissance possibles hors de l'évaluation.

9.3 L'analyse des données

Après la retranscription intégrale des focus groups, nous avons tout d'abord réalisé une analyse thématique. Pour ce faire, nous avons adopté une méthode de réduction des données (Paillé & Mucchielli, 2021) : à partir des échanges des managers de proximité et des responsables hiérarchiques, nous faisons émerger des thèmes descriptifs regroupant les éléments les plus significatifs au travers d'une lecture collective du matériau.

10. Résultats

10.1 La culture, un cadre qui oriente les pratiques d'évaluation et de reconnaissance

La **culture organisationnelle de l'entreprise**, rythmée par des changements (fusions, réformes…), mais aussi inspirée par les évolutions sociales, offre un cadre qui influe sur la manière dont les managers de proximité perçoivent l'évaluation et la reconnaissance. Ainsi, une évolution notable semble être l'importance accordée aux enjeux de confiance et d'inclusion ces dernières années. Cette culture organisationnelle peut se décliner de multiples façons : les focus groups ont surtout fait émerger l'existence de cultures du feedback et de cultures de la compétition selon les organisations.

> *Mais l'évolution est constante, on voit que la société évolue vers des nouveautés, le management de confiance etc. Chose qu'on n'avait pas il y a peut-être 15 ans. (Manager de proximité, focus group 1)*

> *Moi, j'aurais aussi un dernier point, c'est l'inclusion de tous, euh. En fait, ouais, ça s'applique au quotidien. C'est quelque chose qui qui est en train de s'installer en fait dans la société, aussi bien à mon niveau que au niveau de l'équipe. (Manager de proximité, focus group 2)*

Cette culture organisationnelle offre un horizon dans lequel s'insère un **style managérial**, beaucoup plus dépendant de chaque responsable hiérarchique, qui traite de façon spécifique son équipe. Ainsi, certains responsables hiérarchiques de managers de proximité peuvent insister sur le droit à l'erreur ou le droit à la déconnexion pour leurs équipes. Cette culture managériale peut s'illustrer par une séparation forte entre strates

hiérarchiques, ce qui nuit au processus de connaissance du métier par la hiérarchie, et donc *in fine* à la reconnaissance.

> *Chez moi c'est chaque directeur fait sa culture, y a pas de culture propre à l'entreprise à ce niveau-là. C'est la seule culture, c'est la rentabilité qu'on doit progresser de 2 digits par an, donc c'est énorme. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)*

> *Ce qui me dérange plus c'est tout ce qui est au-dessus quoi. N +1 ça va pour le moment parce que...mais le N+2, N+3 Ben ils sont dans un monde parallèle, dans une autre galaxie et quand ils redescendent de leur soucoupe, bah ils sont nulle part. Ils ne comprennent rien de ce qu'on fait. (Manager de proximité, focus group 4)*

10.2 Des pratiques d'évaluation similaires

Les entretiens exploratoires dans les entreprises partenaires ont montré **l'existence de pratiques d'évaluation plutôt semblables**, que ce soit au niveau de l'évaluation individuelle ou de l'évaluation collective. L'évaluation individuelle comprend des cycles d'évaluation (annuels ou biannuels), des entretiens formels, des feedbacks réguliers ou continus et de l'auto-évaluation. L'évaluation collective comprend les feedbacks 180° ou 360° et les *assessment centers*. Ces évaluations servent à assurer la notation des salariés, et tout ce qui y est associé : augmentations, primes, promotions, mais aussi possibilité de formations et talent management. Dans la grande majorité des cas, il n'existe pas de distinction entre le dispositif d'évaluation des managers de proximité et celui des non-cadres. Trois caractéristiques émergent de ces pratiques d'évaluation pensées et cadrées par les responsables des ressources humaines, qui peuvent apporter un soutien non-négligeable aux évaluateurs (à travers des réunions préparatoires ou la mise en place de help desks) : la focalisation de l'évaluation en premier lieu sur les objectifs à atteindre par le salarié, et en deuxième lieu sur ses compétences ; la modification régulière (tous les 5 à 10 ans) des processus d'évaluation ; et l'impact des outils d'évaluation sur la forme que cette dernière prend.

Les focus groups confirment les résultats des entretiens exploratoires. Les pratiques d'évaluation oscillent ainsi entre une grande formalité, marquée par des temps forts (cycle d'évaluation annuel) et une informalité liée à une dilution dans le temps de l'évaluation (feedback continu). Les pratiques formelles s'incarnent dans des cycles d'évaluation très rythmés, mais aussi des moments formels, encadrés, au déroulé prévisible, et donc connus et reconnus par tous les participants : one-to-one, évaluation annuelle…

> *Bon chez nous le mois de décembre c'est le moment « check out », c'est la révision de l'année qui vient de s'écouler. Pour moi c'était très stressant parce que je venais d'arriver au mois de septembre et je devais atteindre des objectifs en novembre et décembre donc là l'entretien a été assez stressant. Même chose*

pour le mois de janvier et même chose, là on fixe les objectifs pour l'an qui va venir. C'est le moment « start » pour nous (Manager de proximité, focus group 2)

Donc au niveau formel, ben là on a vraiment un one to one qui est prévu donc avec…allez en parcourant les objectifs fixés et voir où on en est aussi donc c'est un échange. Mon n+1 parcourt chaque objectif et on échange dessus pour voir s'ils sont atteints ou pas atteints, comment les atteindre et si j'ai besoin de son support en quelque sorte. (Manager de proximité, focus group 1)

Cependant, ces moments formels sont aussi critiqués, que ce soit par des managers de proximité ou des supérieurs des managers, par exemple parce qu'ils sont vu comme peu efficaces, tant d'un point de vue organisationnel que psychologique. Néanmoins, c'est **la forme prise par l'évaluation qui est remise en cause**, et non le principe en soi, ce qui explique la volonté de mettre en place des moments plus informels : feedbacks impromptus, etc.

Je sais pas comment je me suis rendue compte de ça mais c'est vrai que le mode de fonctionnement de se dire « j'accumule » et puis d'exploser une fois par an, j'ai bien compris ça à un moment donné, et donc maintenant j'essaie de dire les choses gentiment pour éviter que ça fasse…que ça prenne des proportions qui n'ont pas lieu d'être (Manager de proximité, focus group 1)

Donc, les one to one, je les ai supprimés il y a des années parce que ça devenait des guerres d'ego. Parce que la personne s'estimait par elle-même, parce qu'on lui proposait de pouvoir s'autoévaluer et donc ça partait souvent en sucette avec les augmentations, soit de salaire, d'avantage…donc j'ai totalement supprimé ça et nous on travaille énormément à la performance. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)

Ces pratiques d'évaluation sont fortement influencées, voire formatées, par **les outils mis en place par l'organisation** (SAP, formulaires d'évaluation à remplir), ainsi que par les guidelines données par les départements des ressources humaines. Ces outils peuvent relever de la hard RH (informatique, objectifs chiffrés) comme de la soft RH (codéveloppement, Communication Non Violente, météo du jour, top/flop feedback).

Il y a vraiment que les moments vraiment très formels où on suit le formulaire pour structurer (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)

Pas mal d'outils de feedback : 360°, le codev, la pédagogie, moi à ta place, la CNV. (Manager de proximité, focus group 4)

Toutefois, ces outils ne sont pas neutres : ils n'intègrent pas des mécanismes de rééquilibrage des enjeux de pouvoir et de hiérarchie au sein de l'organisation. De fait, la hiérarchie peut *in fine* décider d'utiliser ou non ces outils, qui s'avèrent en revanche contraignants pour leurs subordonnés.

Donc en fait ça peut être fait de manière totalement arbitraire. Donc nous on a une plateforme SAP où là on peut aller encoder nos ressentis, donc on a des niveaux dans les fonctions, on peut aller les faire évaluer. On peut mettre « excellent » « à la hauteur » ou « insuffisant ». « A la hauteur » c'est quand on a fait son travail normal. Donc ça peut être fait…nous on peut le faire totalement arbitraire, c'est nous qui choisissons pour les gens de notre équipe aussi mais notre manager le fait pour nous, et sans aucune concertation… (Manager de proximité, focus group 2)

Aussi ces outils, qui pourraient donner l'impression d'objectiver le processus d'évaluation, rappellent au contraire qu'il existe un **arbitraire** dans ce dernier, puisque leur utilisation dépend de la bonne ou de la mauvaise volonté du supérieur du manager de proximité.

Donc nous on essaie quand même, on part du principe d'essayer de faire un bilan avant d'encoder même si ce n'est pas une négociation. Donc même si on lui explique ce qu'on ressent, c'est pas pour ça que…s'il est pas d'accord qu'on va changer c'est un peu…donc… ça amène, ça peut amener des frustrations si nous, ou nos collaborateurs, on estime à un certain niveau avoir fait quelque chose et que nos managers estiment autre chose. Et parfois ça amène quand même à des discussions parce que parfois on n'est pas toujours alignés, voilà. (Manager de proximité, focus group 2)

Quand je commence une évaluation de fin d'année avant que la personne s'assoie, je lui demande un peu, tiens, tu en es à combien sur ton échelle de 1 à 10 ? Ces personnes me dit, j'ai 8 et que moi j'ai mis 8 ou 9. Ben on est calé, on commence l'entretien en général, ça se passe très bien. Si la personne dit j'ai 2 et que moi j'ai 8, le problème ne vient pas de la personne, le problème vient de moi et donc c'est pour ça que dans les systèmes je crois qu'il y a des systèmes à gérer, à suivre. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)

Enfin, elles sont organisées autour d'**enjeux matériels** : les managers de proximité expriment l'importance de la présence physique au cours de l'évaluation formelle, afin de pouvoir correctement interpréter le non-verbal. Une méfiance envers l'écrit s'exprime dans les focus groups et les managers de proximité valorisent fortement l'échange verbal. Pour autant, le recours à des formes plus informelles (feedback) peut permettre une dispersion des mediums d'expression de l'évaluation (mails, sms, Teams…).

Voilà, très rarement par mail parce que je trouve que l'écrit peut être très mal interprété, déjà dans le privé hein avec les sms ou quoi, quand on a un écrit, on l'interprète en fonction de l'humeur du jour, ou de l'intonation qu'on a envie de lui donner etc. C'est très dangereux je trouve de donner ou demander du feedback, d'échanger sur un désaccord par écrit. Et donc voilà c'est bien souvent un moment tout à fait non fomel justement pour parler de ça ça et ça, où on dit « tiens là je pense que je suis pas très d'accord, je pense qu'on devrait faire… » et voilà on avance quoi. (Manager de proximité, focus group 1)

Au niveau formel la présence physique est pour moi indispensable. Déjà pour voir le non verbal, l'attitude, voir si la personne est à l'aise ou pas à l'aise. Par contre, le feedback constant, on va dire ça ainsi, non ça peu importe, soit c'est du verbal, ou message instantané teams ou par mail ça dépend. (Manager de proximité, focus group 2)

Ce rapport au formalisme peut expliquer que les pratiques d'évaluation demeurent majoritairement individuelles. En devenant plus informelles, et donc en s'éloignant des consignes des départements des ressources humaines qui les encadrent, ces pratiques peuvent néanmoins évoluer vers certaines formes d'évaluation collectives, à travers la mise en place de réunions d'équipe.

Oui donc ici une réunion par semaine d'équipe avec notre N+1, j'avais mis le partage d'idées. Il veut toujours qu'on se challenge, et qu'on fasse progresser le département donc cette réunion d'équipe sert une fois par semaine parce qu'on met tous les managers autour de la table pour essayer de proposer des idées à faire le suivi des idées qu'on avait eu la semaine d'avant, des choses comme ça, c'était plus un partage d'idées tous ensemble. (Manager de proximité, focus group 2)

Cela étant, ces pratiques d'évaluation peuvent créer un sentiment de frustration chez les managers de proximité. Cette frustration est diverse : elle peut concerner le résultat des évaluations, mais aussi la forme qu'elle adopte, ou encore ce sur quoi elle se concentre. Ainsi, il est possible d'observer une frustration sur le fait que le travail de management lui-même est finalement peu reconnu par les procédures d'évaluation, au profit de la réalisation des objectifs opérationnels, mais au détriment de la dimension *people management* du métier de manager de proximité.

Le feedback quotidien, comme je l'avais dit tout à l'heure, pour moi c'est source de frustration parce qu'il est trop souvent axé sur ce qui ne va pas plutôt que sur ce qui va bien. Voilà, c'est pas le moment le plus agréable. (Manager de proximité, focus group 1)

Parce que on passe à côté de plein de choses et surtout l'effet inverse c'est qu'il y a les reproches qui vont avec. Alors on croit qu'on a tout donné, tout ce que j'ai fait, et puis c'est ça que je reçois ? Des critiques ? (Manager de proximité, focus group 4)

10.3 Par contraste, des pratiques de reconnaissance multiples

Cet éventail restreint des pratiques d'évaluation contraste avec **le grand nombre des pratiques de reconnaissance** évoquées dans les focus groups. En effet, ces pratiques de reconnaissance, peu formalisées par l'organisation et donc à l'initiative des responsables hiérarchiques des managers de proximité, s'incarnent concrètement dans un ensemble de propositions diverses, que nous regroupons en cinq groupes. Le premier groupe est constitué de pratiques pécuniaires : augmentations, cadeaux et promotions. Ces pratiques

concernent à la fois la rémunération des managers de proximité, mais s'incarnent aussi dans leurs conditions de travail ou dans des cadeaux ponctuels. Leur point commun est de représenter un certain budget visible pour leurs bénéficiaires.

> *C'est vrai que je me suis battu, alors ce n'est qu'un aspect, mais je me suis vraiment battu pour qui puisse avoir une promotion, même pour celui qui normalement pouvait plus en avoir. Donc ils ont pris ça comme un signe que j'étais content d'eux. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)*

> *Moi j'essaye de créer un souvenir exceptionnel, c'est à dire que on achète des cadeaux clients. Et donc dans les cadeaux clients par exemple. Y avait quelqu'un, c'était voir un match. La finale de de rugby qu'il y a eu à Paris, c'était son rêve depuis qu'il était petit. Bon, ce sont des places qui valent extrêmement cher et au moment où on achète les parce qu'on les achète souvent en avance et là j'en prends une ou 2 en plus et on essaye de faire un souvenir exceptionnel à un membre de l'équipe. Donc, les managers doivent savoir à quoi fonctionne, il y en a une, c'était Mylène Farmer, ben y a le concert qui arrive. On lui a donné une place pour les 2 places pour son mari. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)*

En effet, ces **pratiques pécuniaires** sont vues par beaucoup comme la première forme de reconnaissance possible, ou au moins la plus concrète que peut leur accorder l'organisation. L'encadrement de ces pratiques pécuniaires peut conduire les organisations à adopter des comportements jouant avec les règles, voire sortant du cadre de la légalité stricte, afin de reconnaître ses salariés.

> *Et eux, c'est encore l'ancienne génération, la reconnaissance c'est le salaire point à la ligne quoi. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)*

> *Mais après dans les faits financiers ou les trucs comme ça chez [Entreprise] on va dire c'est très compliqué. Donc on peut nous dire « c'est très bien, tu as fait une bonne année » mais tu n'as rien ahah. Donc voilà. C'est toujours très bien d'avoir des remerciements mais c'est bien d'avoir ce qui va avec à côté quoi. (Manager de proximité, focus group 4)*

> *En dehors du restaurant, ils ont des petits bonus que la société fait semblant de ne pas savoir parce que c'est pas tout à fait légal. Donc, nous achetons des cartes cadeaux Amazon, des choses comme ça et donc tous les 6 mois il n'y a ou il n'y a pas en fonction de… (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)*

Le deuxième groupe de pratiques de reconnaissance regroupe tout ce qui permet **d'accompagner, de soutenir et de développer les managers de proximité** : donner accès à des conférences, du coaching ou des formations, par exemple. De même, l'écoute active de la part de sa hiérarchie entre en jeu.

> *Et derrière bah l'autre moyen d'avoir évidemment de la reconnaissance, enfin de nous fournir, entre guillemets, de la reconnaissance, c'est via des conférences ou des formations qu'on pourrait avoir. (Manager de proximité, focus group 2)*

Tu vois que quand on fait du bon boulot, les Sales ont plus tendances à nous mettre en avant quand on fait du mauvais boulot, ils font tout pour ne pas vendre. Même si des fois ils vendent des choses qui sont pas faisables, mais bon ça c'est un autre débat, ça, ils essaient quand même au final. Voilà de vendre, c'est une sorte de reconnaissance, une mise en avant. (Manager de proximité, focus group 2)

Pour autant, les managers de proximité peuvent émettre des réticences sur certaines de ces formations, notamment en estimant qu'ils doivent se former en tant que managers, au profit de leurs équipes, mais en se demandant si leurs propres responsables hiérarchiques suivent ces formations – et les appliquent.

Mais maintenant il y a un parcours de formation, qui par ailleurs est assez bien fait, et donc on a pas mal de thèmes mais on a l'impression que c'est toujours pour le manager, pour son équipe mais en fait il n'y a rien qui est pour le manager en fait, donc c'est la relation de la charge psychosociale dont on s'en fout comme de l'an 40, mais voilà c'est toujours « comment je peux être un bon manager » mais il faut espérer que nos managers ont lu la même chose, et donc seront attentifs à ça même s'il n'a pas suivi le parcours parce que c'est pas son dada. (Manager de proximité, focus group 1)

Le troisième groupe de pratiques de reconnaissance est de l'ordre de la **célébration, des coutumes et du rituel** : fêtes, marches… Ces moments brisent le quotidien, tout en soulignant des réussites spécifiques (« victoires ») ou en se situant à des moments précis de l'année (Noël…).

Il y a aussi le fait de célébrer les victoires ensemble quand c'est nécessaire. Et il faut aussi surprendre même. Parfois j'aime bien d'un point normalement carré où à la place de faire ça dans un cadre spécifique, on va s'en féliciter en faisant un tour du bâtiment ensemble donc ça pour moi c'est c'est des armes du manager de proximité et enfin il faut se l'octroyer. Deux fois par an, moi ce que j'aimerais bien (Manager de proximité, focus group 4)

Sur les rencontres individuelles non formelles régulières, j'ai mis plutôt des moments fun comme tu disais célébrer les victoires, donner du sens, c'est bien un moment où je parle rarement le boulot. Finalement, on parle plus de de créer, du, de créer du lien, de travailler sur la communauté (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)

Le quatrième groupe représente **les pratiques hors-cadre** : il s'agit des projets annexes que le salarié peut faire dans l'entreprise. Ces projets peuvent être inscrits dans le cadre du travail, mais hors des missions principales du salarié. L'organisation reconnaît ainsi l'existence de compétences supplémentaires, de capacités que le salarié peut développer. La deuxième possibilité est que ces projets ne sont pas directement liés à son travail (marathons, soupe populaire, etc.).

Un truc qui leur est propre. Ce qui fait que dans la direction, on a des personnes qui bossent sur des trucs qui sont assez innovants, avec aucune garantie que ce sera un jour mis en place hein. Du coup, avec, y a pas de budget et cetera […] C'est vraiment les personnes qui développent ces petits projets là quand ils peuvent le présenter ensuite, soit en groupe de travail, soit dans les réunions de service, soit même à la direction générale. Ça, ça fait un niveau de reconnaissance incroyable. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)

On a fait ça dans le sport, on a fait du hockey, on a fait du mini-foot parce qu'il y en avait, on a une fondation, et la fondation, c'est une fois tous les mois, je n'ai jamais été, mais c'est aller faire la soupe populaire, distribuer des repas et donc il y a des gens qui ont besoin de ça, d'autres n'en ont pas besoin. Et donc on propose plusieurs choses et tout ça. Et dans le cadre de ses heures de travail, mais fatalement, la soupe c'est le soir. Mais bon, il récupère, il prend pas mais il peut et ils sont valorisés. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)

Enfin, le cinquième et dernier groupe de pratiques de reconnaissance est **les pratiques de cohésion sociale ou d'équipe**, qui permet de souligner le travail effectué grâce au déplacement spatial : restaurants, *teambuilding* en extérieur… Ces pratiques sont dissociées des célébrations, car elles ne sanctionnent pas nécessairement une réussite spécifique.

Et j'ai marqué aussi tout bêtement, un repas à l'extérieur. J'ai pas mis un repas tout court mais un repas à l'extérieur, ce qui permet de déconnecter un peu de l'environnement (Manager de proximité, focus group 1)

On est parti une journée, Dinant Aventure, on a pris barbecue sur place. Mais qu'est-ce qu'ils se sont marrés. On a fait du paintball, on voulait faire la descente de la Lesse, mais il y a plus assez d'eau à ce moment-là, donc on achète une sorte d'accrobranche, et cetera. Magnifique hein ? (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)

In fine, au-delà de la diversité des pratiques de reconnaissance, il est possible de remarquer deux tendances principales. Premièrement, **reconnaître, c'est avant tout connaître**. Le manager de proximité se sent reconnu s'il sait que son travail est identifié et valorisé au sein de l'entreprise, que ce soit par son supérieur, ses équipes ou ses pairs. Cette valorisation peut passer par le fait d'être identifié comme une personne de référence, vers laquelle se tourner. De même, cette (re)connaissance passe par la spécificité et l'unicité du manager de proximité, en sachant qui il est au-delà de ses objectifs ou de sa position hiérarchique. Elle ne s'incarne pas que dans des expressions positives : être challengé par son responsable hiérarchique est aussi un signe que ce dernier connaît les possibilités du rôle de manager de proximité au quotidien.

Déjà moi dans reconnaissance, j'entends connaissance. Je pense que y'a un gros travail à faire de connaissance de ces managers au départ et en fait, tu l'as aussi dit, tu as aussi mis du temps à trouver tes managers parce que tu penses qu'un des enjeux c'est de bien connaitre effectivement les managers et ça, ça demande

du temps parce que ça demande aussi de connaitre quel sens ils trouvent dans leur travail. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)

Et donc là c'est vraiment tout l'enjeu. Vraiment d'arriver à, je pense, à montrer qu'il y a vraiment une connaissance de de la personne en tant que telle, de ses compétences et de ses besoins et de la marge de progression qui est possible. Parce que moi je pense, je suis intimement convaincu, que le manager, c'est bien plus un art que remplir des process (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)

Ce qui pourrait être chouette c'est qu'on reconnaisse qu'on est doué dans quelque chose, et que pour reconnaitre ça, on te donne un rôle de coach ou d'ambassadeur (Manager de proximité, focus group 1)

Deuxièmement, **la reconnaissance est celle de l'organisation du travail**. Elle peut être procurée en acceptant une certaine flexibilité dans le quotidien du manager de proximité, par exemple sur ses horaires de travail. Elle peut aussi s'incarner dans la structure : le manager de proximité peut apprécier une proximité, au moins de surface, avec des niveaux hiérarchiques supérieurs (responsable direct ou strates supérieures de l'organisation) ou d'autres parties de l'entreprise (département des ressources humaines).

La flexibilité, l'absence ponctuelle. Par exemple, voilà, je dois aller chercher mon fils à l'école, ça me prend 15 ou 30 minutes, ou rendez-vous médical ou quoi de moins de 1h, ben par exemple, la reconnaissance de me dire « tiens X, tu fais beaucoup d'heures, parce que les heures en trop sont pas payées, rémunérées, de dire bah écoute tu fais beaucoup d'heures, n'encode pas peut-être une heure ou 30 minutes de congé, tu peux aller à ton rendez-vous médical et puis revenir travailler. Ça pour moi c'est une reconnaissance, de dire « je donne pas mal à la société, je compte pas mes heures où je suis pas payé, mais une petite absence ponctuelle » (Manager de proximité, focus group 1)

Aussi, de temps en temps je dirais que mon N + 1, le RS, les responsables service demandent en fait un avis sur une matière de ma part, ce que je trouve aussi quand même assez agréable et en fait plus généralement, je dirais la reconnaissance aussi par la direction générale et par la RH, ce qui est aussi important. Dont la reconnaissance est oui, en fait que vous êtes considéré quand même comme un atout pour la société, que la direction continuera quand tu les rencontre pour chez nous. (Manager de proximité, focus group 2)

Cette reconnaissance peut aussi être portée par une évaluation positive sur le métier du manager de proximité par sa propre équipe : il s'agit d'une reconnaissance plus occasionnelle, mais vécue comme valorisante.

Ce que j'ai eu principalement, enfin, l'année passée, c'est marrant et c'est un retour de, directement, de l'équipe, dans mon équipe, sur le fait que bah sur moi en tant que manager et sur le fait que si j'étais pas là par exemple, ben il ne serait plus là (Manager de proximité, focus group 2)

Malgré des moments difficiles et un manque de plaisir dans mon travail, j'ai cherché à m'améliorer en me concentrant sur le retour d'information de mes conseillers et de mon équipe. Bien que l'année ait été éprouvante, j'ai reçu des retours positifs qui m'ont aidé à me sentir reconnu et apprécié pour mon travail (Manager de proximité, focus group 4)

10.4 Des objets communs pour la reconnaissance et l'évaluation

Ce contraste entre pratiques d'évaluation similaires et pratiques de reconnaissance diverses pose la question de l'objet de ces pratiques. Les focus groups montrent une certaine ressemblance entre l'objet de l'évaluation et de la reconnaissance à première vue. Ainsi, **l'évaluation porte en priorité sur les objectifs atteints par le manager de proximité**.

Il y a toute une série d'objectifs à la fois de groupe, de société et d'équipe et personnel. C'est la première chose qu'on va évaluer mais après il y a tout le reste à coté, donc l'évolution qu'on va voir de la personne qu'on va voir sur tous les plans, c'est quoi ses 5 compétences techniques, gestion d'information, enfin toute une série... (Manager de proximité, focus group 2)

Donc en fait l'entretien mensuel a plus de fonctionnement, bah ça permet effectivement de s'assurer d'atteindre nos objectifs. (Manager de proximité, focus group 4)

L'évaluation porte en deuxième lieu sur **les compétences du manager de proximité**, notamment dans une perspective d'amélioration. Cependant, les compétences évaluées – dans la lignée du point précédent – sont avant tout liées à l'atteinte des objectifs, donc à l'aspect opérationnel du métier de manager de proximité, beaucoup plus qu'à son aspect managérial.

Les entretiens de contribution, vraiment, c'est la contribution du collaborateur, du manager, vraiment par rapport à l'année ce qu'il a ce qu'il a apporté, donc on passe en revue vraiment les objectifs, les compétences, l'attitude vraiment et les axes de développement où d'amélioration qu'il aurait. Donc c'est centré sur la personne. En effet, c'est un peu ce moment où on prend du recul sur l'ensemble de l'année quoi (Supérieur de manager de proximité, focus group 3).

Aujourd'hui je trouve que j'ai du mal à avoir une vision sur mon état, ou sur ma compétence actuelle de manager […] Enfin voilà, je suis technique, je sais me situer plus ou moins techniquement où j'en suis, mais sur la partie managériale, c'est quelque chose qui n'est pas à la base, pas innée ou en tout cas pas dans mon cursus ou des choses comme ça et donc ouais mais je l'ai déjà dit à notre responsable, je pense qu'on a besoin d'avoir cette vision. (Manager de proximité, focus group 2)

Or les objectifs et les compétences sont aussi vus comme un objet de la reconnaissance accordée par l'organisation aux yeux des managers de proximité. Cela est lié à l'explicitation verbale de cette reconnaissance lors de certains moments d'évaluation.

Et donc, impliquer ou s'impliquer pour atteindre les objectifs de la société est pour moi une reconnaissance. L'enjeu est quand même important, même si au final, comme je l'ai dit, je n'en perçois rien du tout. Mais c'est la motivation, l'implication professionnelle. (Manager de proximité, focus group 1)

Moi j'avais mis pour l'évaluation annuelle, que c'est le moment où je ressens la reconnaissance envers mes compétences et mon investissement parce que c'est dit à ce moment-là. Ce qui est moins le cas pendant les autres entretiens (Manager de proximité, focus group 1)

Le fait que l'objet soit le même pour des pratiques d'évaluation et de reconnaissance différentes peut être dû au fait que les managers de proximité lient les efforts qu'ils font avec le résultat obtenu, c'est-à-dire le fait d'atteindre ou de dépasser les objectifs. Or l'évaluation sanctionne la réussite de ces objectifs, et leur donne ainsi l'impression de récompenser ces efforts. Il est pourtant possible de questionner ce lien fait entre efforts et réussite des objectifs, puisque cette dernière peut aussi provenir de facteurs externes (bonne conjoncture, éléments extra-professionnels, etc.).

On parle encore d'objectifs relativement objectifs, mais quand c'est une qualité du travail en fait, je suis même parfois pour s'adapter et se dire, cette personne-là, elle est sortie de sa zone de confort, elle a été dans un truc, elle connaissait pas et elle est arrivée là et là, la plupart des gens ils sont déjà mais peut-être qu'il faut se souvenir que c'est ça et pas la pression. En disant cela, ils sont carrés et on leur a demandé d'être imaginatif. Ils ont eu un problème, ils ont réussi ceux-là, ils sont imaginatifs, on leur demande de rester dans un cadre. Ça a été dur, faut regarder tout (Supérieur de manager de proximité, focus group 3).

Cependant, ce lien des objets ne signifie pas que l'évaluation produit nécessairement de la reconnaissance pour le manager de proximité. Il peut au contraire exister une dissociation entre la reconnaissance octroyée par les processus d'évaluation et le ressenti personnel de ce dernier, par exemple s'il estime que, malgré sa performance, son travail n'est pas de qualité.

Après une performance exceptionnelle, j'ai été félicitée pour avoir atteint des résultats significativement supérieurs à l'objectif. Notre équipe a excellé, notamment grâce à des membres qui attendaient une mobilité fonctionnelle et ont bénéficié d'une bonne préparation. Nous avons renforcé l'équipe, accomplissant un travail remarquable. Cependant, personnellement, je n'éprouvais aucun plaisir, ne ressentant pas que mon travail était véritablement de qualité (Manager de proximité, focus group 4)

10.5 Le rôle central du responsable hiérarchique

Finalement, que ce soit dans l'évaluation ou dans la reconnaissance, un rôle central émerge : celui joué par le responsable du manager de proximité. Ce rôle est complexe, notamment car il comporte une nécessité apparente pour ce dernier de connaître le travail réel du

manager de proximité afin d'en fournir une évaluation de qualité. C'est ce que souligne un manager de proximité dans le verbatim suivant, en appuyant sur le rôle de la connaissance du travail opérationnel lors des moments d'échange avec le supérieur :

> *Ce que j'aime ici depuis un an, vu que j'ai mon nouveau manager depuis un an, c'est que lui il a travaillé comme moi dans l'opérationnel, et tous les jours on discute, on voit des dossiers, on parle de choses, de stratégies, d'avancement. Donc vraiment je m'entends bien avec lui parce qu'il a la même vision que moi, d'échange, de communication et il n'a pas peur de rester une heure à table à discuter de quelque chose quoi, et ça c'est bien de pouvoir être sur la même longueur d'ondes avec la personne au-dessus, pour ce point de vue-là (Manager de proximité, focus group 4)*

Ainsi, un manque de connaissance du travail réel par le supérieur peut nuire à l'évaluation du manager de proximité. Ce déficit de reconnaissance peut s'expliquer par le fait que le supérieur doit gérer des ressources rares, qu'il s'agisse de son propre temps (manque de disponibilité) ou de ressources plus budgétaires. Cette difficulté d'évaluation peut être vécue comme un manque de reconnaissance par les managers de proximité.

> *Ça c'est au niveau de la compréhension donc c'est pas toujours des fois dans la reconnaissance, des fois y a un manque de reconnaissance car il ne se rend pas compte de trucs, de tout ce qu'on fait alors des fois il dit « vous avez qu'à me mettre en copie des mails » mais lui faire envoyer 1000 mails pour qu'il se rende compte de ce qu'on fait, derrière (Manager de proximité, focus group 2)*

> *Et surtout au niveau des N+1, N+2, N+3 peu importe, c'est la charge de travail. On a une charge de travail relativement conséquente, mais trop conséquente pour gérer avec des équipes en plus. Donc déjà le travail de base est important, mais sans tenir compte des équipes à gérer. (Manager de proximité, focus group 1)*

Pourtant, **ces difficultés montrent précisément que le responsable hiérarchique occupe bien une place centrale dans la reconnaissance octroyée**, place reconnue à la fois par les managers de proximité et leurs responsables.

> *Ensuite, il doit avoir un certain soutien : soutien de son N+1, de ses pairs et de son équipe. Et enfin de la reconnaissance avec. La première reconnaissance qu'il doit avoir, c'est de son équipe, ensuite, de ses objectifs et ensuite de son N+1. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)*

Et cette place centrale s'explique à la fois parce que le supérieur est à l'initiative de nombreuses pratiques de reconnaissance, comme nous l'avons montré dans les sections précédentes, mais aussi parce qu'il peut sélectionner soigneusement les managers de proximité qu'il encadre. Néanmoins, cela ne signifie pas que toutes les pratiques mises en place pour produire de la reconnaissance fonctionnent nécessairement, comme nous le montre ce supérieur de manager de proximité en parlant du concept d'employé du mois :

Chez moi ça a créé des jalousies. Parce que tu en as toujours un qui est taiseux, qui fait un boulot de fou mais qu'on remarque pas malheureusement et tu vas remarquer celui qui fait du bruit et qui dit moi j'ai fait, et tu as tendance à le prendre de manière objective en plus et tu te vautres alors l'autre après est frustrée, elle veut pas bosser, et ça crée des trucs t'es dans la merde. (Supérieur de manager de proximité, focus group 3)

Cela signifie aussi que le responsable hiérarchique doit gérer les attentes du manager de proximité en termes de reconnaissance : au quotidien, cela peut passer par le fait de dire merci régulièrement, comme nous l'exprime un manager de proximité dans le verbatim suivant.

Je pense que ce qui est un tout petit truc hein qui booste la reconnaissance à mort c'est juste le fait de dire merci. Merci pour le travail réalisé. Merci. Voilà peut-être comme tu disais tout à l'heure, j'ai déjà rien fait d'être présent hein. C'est un travail. Voilà, ça c'est un petit truc, mais qui qui a toujours. Un effet hyper positif. (Manager de proximité, focus group 4)

Le supérieur compense ainsi le côté rigide et formalisé du système d'évaluation de l'organisation. Pour cela, il doit faire attention à bien impliquer le manager de proximité dans les décisions qui le concernent et ne pas le bypasser. Ainsi, un manager de proximité nous exprimait la frustration et les effets néfastes créés par ce manque de considération :

Et en fait voilà, ça sert à rien de le cacher, c'est des trucs sur lesquels je me sentais sur le côté, ou outrepassé, et ça, ça m'insupporte et donc voilà. (Manager de proximité, focus group 1)

Que retenir des résultats ?

La **culture de l'organisation** et le style managérial représentent un cadre qui oriente les pratiques d'évaluation et de reconnaissance. Les **pratiques d'évaluation**, très formalisées et par conséquent privilégiant l'évaluation individuelle, sont similaires dans la plupart des organisations étudiées. Elles sont influencées et formatées par les outils mis en place par l'organisation : cependant, loin de parvenir à objectiver l'évaluation, ces outils révèlent plutôt l'arbitraire hiérarchique possible dans leur utilisation, puisque les managers de proximité se retrouvent contraints de les utiliser quand leurs supérieurs peuvent se permettre de les ignorer. Au contraire, les **pratiques de reconnaissance** sont beaucoup moins formalisées et en conséquence beaucoup plus diverses. Il est ainsi possible d'y retrouver des pratiques pécuniaires, les pratiques d'accompagnement, les pratiques de célébration, les pratiques hors-cadre et les pratiques de cohésion sociale ou d'équipe. Deux tendances émergent : le fait que reconnaître signifie d'abord connaître, et le fait que la reconnaissance est avant tout celle de l'organisation du travail. Cela étant, **la reconnaissance et l'évaluation ont des objets communs** dans l'organisation : les objectifs d'abord, les compétences ensuite. Enfin, ces résultats montrent **le rôle central du responsable hiérarchique** du manager de proximité dans l'expression de la reconnaissance, notamment en compensant le côté rigide du système d'évaluation de la performance.

PARTIE 6 : DISCUSSION ET CONCLUSION

11. Analyse : système d'évaluation de la performance, système d'animation du travail et reconnaissance

Nos résultats font émerger l'existence de deux systèmes existant au sein de l'entreprise : **le système d'évaluation de la performance (SEP)** et **le système d'animation du travail (SAT)**. D'un côté, le SEP est largement cadré et formalisé par les politiques de GRH, et fait l'objet d'un fort intérêt de la part de l'organisation : il est ainsi constitué de pratiques strictes, ce qui explique que ces dernières soient finalement peu nombreuses. Le département des ressources humaines est dès lors en première ligne dans la constitution des pratiques et des outils d'évaluation, et interagit ainsi avec les autres départements pour former et accompagner les managers à l'évaluation.

Ce système d'évaluation de la performance a trois caractéristiques principales. Premièrement, sa légitimité est déterminée par la présence de l'évaluateur à toutes les étapes du processus. Cette présence permet un processus d'évaluation transparent, mais aussi des critères d'arbitrage clairs, ce qui offre à l'évaluateur une meilleure justification de la décision prise. Deuxièmement, il existe un lien entre la fréquence de l'évaluation et la justice perçue du système : le SEP est perçu comme plus juste si le responsable hiérarchique du manager de proximité suit régulièrement les évolutions du travail de celui-ci. En ce sens, le système d'évaluation de la performance fonde une partie de sa légitimité sur une logique de justice à la fois distributive (équité des résultats de la redistribution) et procédurale (légitimité de la procédure de distribution mise en place). Troisièmement, la phase de préparation préalable du travail d'évaluation est cruciale.

D'un autre côté, et parallèlement à ce système d'évaluation de la performance, existe un système d'animation du travail, qui traite du quotidien des managers de proximité. Ce SAT est aux mains des responsables des managers de proximité et est beaucoup moins formalisé que le SEP. Il s'avère qu'une partie essentielle de la reconnaissance des managers de proximité provienne de ce SAT, et non par les pratiques d'évaluation. En effet, la reconnaissance créée par le système d'animation du travail désigne la reconnaissance envers les managers de proximité de leurs capacités d'action comme leur capacité à participer aux processus de décision concernant leur travail et la vie de l'équipe.

Cependant, il ne faudrait pas pour autant croire que le système d'évaluation de la performance et le système d'animation du travail sont indépendants et séparés. Au contraire, le système d'évaluation de la performance tire une grande partie de sa légitimité de la qualité du système d'animation du travail, puisque seul ce dernier permet réellement de connaître le quotidien des managers de proximité. L'observation et la reconnaissance au quotidien sont plus valorisés que le suivi permis par les objectifs.

12. Discussion

Nos résultats montrent une divergence entre les pratiques d'évaluation, formalisées par les responsables des ressources humaines, et les pratiques de reconnaissance, aux mains des supérieurs des managers de proximité. Cette divergence conduit à penser la coexistence de deux systèmes au sein de l'organisation : **le système d'évaluation de la performance (SEP),** très formalisé et qui se déroule à des moments précis de l'année ; et **le système d'animation du travail (SAT),** moins formalisé et qui constitue le quotidien des managers de proximité. Les managers de proximité décrivent un type de reconnaissance qui s'inscrit dans les analyses d'Honneth (2004) : cette reconnaissance est celle de leurs capacités d'action, ainsi que celle de leur capacité à participer aux processus de décision concernant leur travail et la vie de l'équipe, ce qui renvoie à l'idée de « reconnaissance par autrui des capacités d'action du sujet » de Honneth. Cette reconnaissance semble aussi s'inscrire dans une logique psychologique du modèle de déséquilibre effort/récompense (Siegrist, 1996). L'écoute et la proximité du chef, la délégation de chantiers ou de projets stratégiques, les marges de manœuvre qui leur sont accordées, l'inclusion dans les processus de décision… sont autant de pratiques de management concrètes qui forment la reconnaissance. L'enjeu est moins d'être attentif à féliciter régulièrement les managers pour le travail qu'ils accomplissent que de **développer des pratiques de management respectueuses de leurs capabilités fondamentales : pouvoir penser, pouvoir agir, pouvoir parler**.

Pour comprendre l'interaction entre SEP et SAT, nous nous appuyons sur une approche bidirectionnelle de la justice dans les organisations, à partir des travaux de Fraser (2011). Il existe deux enjeux de justice différents : **la redistribution et la reconnaissance**. L'enjeu de la redistribution est de savoir si la répartition des ressources (primes, augmentations, promotions, etc.) dans l'organisation est juste, tandis que l'enjeu de la reconnaissance est de savoir si le salarié est considéré dans l'entreprise comme une personne (attention, écoute, marges de manœuvre, initiative, participation…). Or ces enjeux ne correspondent pas nécessairement. Il est ainsi possible d'expérimenter une redistribution élevée (salaire élevé, primes, treizième mois, conseil d'entreprise…), en tant que salarié, avec une reconnaissance faible (peu d'autonomie, micro-management, manque de confiance de la part de sa hiérarchie…). Inversement, il est possible de vivre une redistribution faible et une reconnaissance élevée.

Le principal apport de notre recherche est de montrer que chacun des systèmes gère un aspect différent de la justice au sein de l'organisation : **le système d'évaluation de la performance est en charge de la redistribution,** tandis que **le système d'animation du travail gère la reconnaissance des managers de proximité**. Cependant, **l'efficacité du système d'évaluation de la performance ne peut se penser sans le système d'animation du travail**, et ce pour deux raisons. Premièrement, c'est la qualité du SAT qui fonde la légitimité de la distribution des ressources (primes, salaires, promotions…) qui se

joue dans le SEP. Si le système d'animation du travail est trop lâche, c'est-à-dire que les supérieurs, en tant qu'évaluateurs ne sont pas suffisamment au contact des managers (les évalués), ne connaissent pas leur travail au quotidien, alors la légitimité de la distribution des ressources s'effondre, parce que la fiction d'une évaluation juste (Dejours, 2003), fondée sur une connaissance du travail réel (Gomez, 2013), s'effondre. Deuxièmement, l'essentiel de la reconnaissance ne passe pas par le système d'évaluation de la performance, puisque ce dernier est pensé pour assurer les enjeux de redistribution au sein de l'entreprise (Fraser, 2011), mais bien par le système d'animation du travail : être vu, écouté, entendu, associé, soutenu, être objet de confiance et de délégation (Brun & Dugas, 2005; Honneth, 2004), tout cela s'incarne dans le management quotidien, et non dans des évaluations formalisées.

Aussi faut-il comprendre que les attentes envers le système d'évaluation de la performance apparaissent démesurées. Ces attentes s'illustrent dans le fort investissement, que ce soit en termes de ressources ou de formalisation, des entreprises dans le système d'évaluation de la performance, alors que le système d'animation du travail semble délaissé et laissé à l'initiative et à l'improvisation des supérieurs des managers de proximité. Elles s'illustrent aussi dans l'attente que les pratiques d'évaluation puissent produire de la reconnaissance envers les managers de proximité. Dès lors, il est peu étonnant que le système d'évaluation de la performance fasse l'objet de nombreuses critiques et apparaisse comme lourd et peu porteur d'effets de motivation. Il apparaît non plus comme un moyen de réduire les tensions qui traversent le métier de manager de proximité (de Ridder *et al.*, 2019; Inglebert-Frydman *et al.*, 2023), mais au contraire comme un potentiel medium les renforçant, notamment en conduisant à creuser encore plus l'écart entre *people management* et orientation business. S'il n'est évidemment pas impossible de produire un peu de reconnaissance grâce au système d'évaluation de la performance, il n'est pas conçu pour cela à la base, et tenter de renforcer cet aspect risque surtout de créer des dissensions entre département des ressources humaines et responsables hiérarchiques des managers de proximité, ces derniers estimant que l'animation relève de leurs prérogatives. Dès lors, penser la reconnaissance au sein de l'organisation suppose de penser en priorité le système d'animation du travail.

Nous représentons les deux systèmes et les relations qui les relient dans l'illustration suivante :

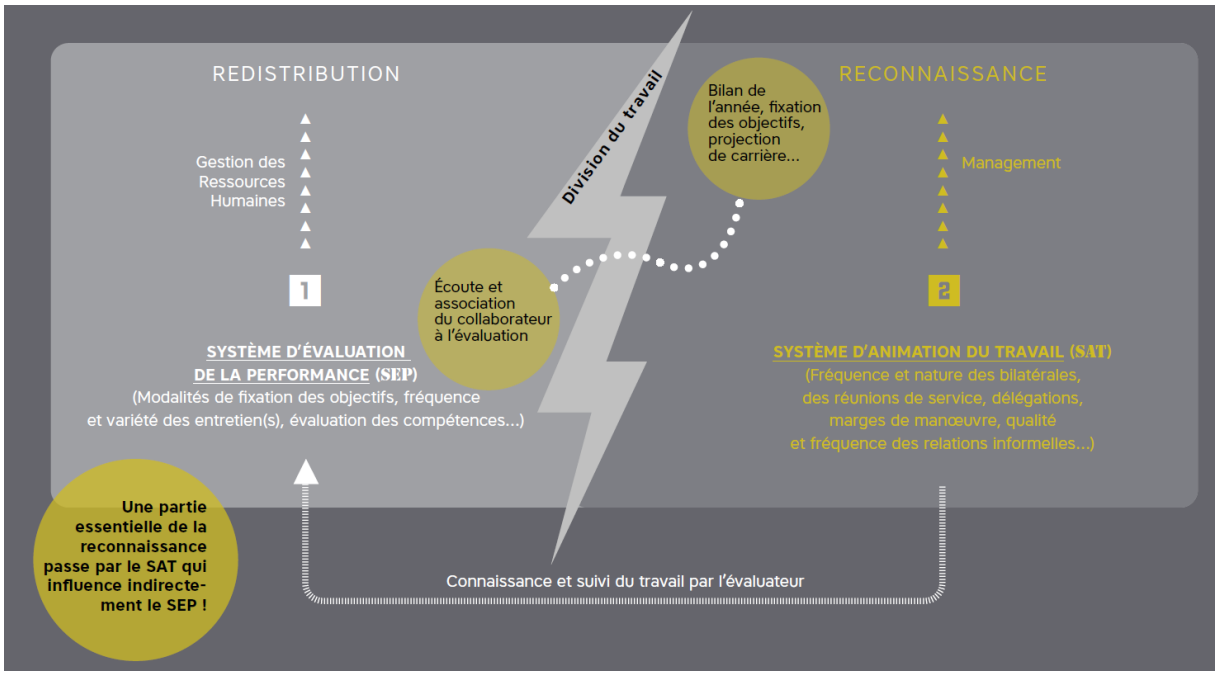

Illustration 3 – Synthèse : articulation entre le Système d'Évaluation de la Performance et le Système d'Animation du Travail et leur fonctionnement

13. Le SAT, levier du Management Humain ?

Cette distinction entre SEP et SAT, entre redistribution et reconnaissance, permet à notre recherche d'enrichir substantiellement notre réflexion sur le Management Humain. Elle offre une ouverture pour penser l'opérationnalisation de la reconnaissance, élément central de ce dernier (Taskin & Dietrich, 2024).

En effet, le Management Humain propose une réécriture du SEP à travers quatre aspects : la valorisation de l'acte d'appréciation afin d'offrir un espace de reconnaissance et de réflexivité ; clarifier la visée de l'évaluation de la performance ; s'intéresser à l'ensemble des dimensions du travail réel (objectif, collectif, subjectif) ; et impliquer davantage la communauté de travail (Taskin & Dietrich, 2024). Autrement dit, le SEP peut définir une partie de la politique RH et le contenu de l'évaluation en créant toute une série d'incitations pour que les membres de l'organisation, et *a fortiori* les supérieurs des managers de proximité, développent une meilleure prise en compte du travail réel et des comportements plus réflexifs.

Notre recherche invite cependant à ne pas se contenter du travail sur le SEP, au risque d'être déçu des résultats, mais bien à le compléter par le travail sur le SAT. En effet, le SAT permet de se rapprocher au mieux du travail réel, en suivant le quotidien du manager de proximité. Le constat d'un manque de réflexion sur l'organisation du SAT en organisation incite à formaliser les pratiques de reconnaissance. Cette formalisation suppose l'implication des supérieurs de managers de proximité, responsables du suivi au quotidien, des responsables

des ressources humaines, forts de l'expérience de la formalisation des pratiques RH, et les managers de proximité, premiers concernés. Au vu des enjeux de réflexivité existants, cette formalisation devrait commencer en impliquant les managers de proximité en premier lieu. De même, elle nécessite un rapprochement entre responsables des ressources humaines et supérieurs de managers de proximité, afin de croiser les informations issues du SEP (RH) et du SAT (supérieurs de managers de proximité). Cet échange d'informations permettrait ainsi de renforcer le SAT, en le faisant profiter de l'expérience des responsables des ressources humaines. Ce rapprochement peut prendre des formes diverses, comme par exemple le déploiement de HRBP dans l'organisation.

C'est finalement l'articulation entre SEP et SAT qui peut produire une politique RH valorisant la reconnaissance la plus cohérente possible. En termes de design de la politique RH, travailler sur le SEP pour y inclure au mieux les aspects du Management Humain permet d'offrir une expérience solide pour commencer la formalisation du SAT. Notre recherche enrichit aussi les propositions actuelles du Management Humain en proposant une meilleure formalisation du SAT à travers l'expérience de l'organisation sur le SEP. Et si la nouvelle édition de *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (Taskin & Dietrich, 2024) propose des pistes pour appliquer le Management Humain au SEP, le guide pratique accompagnant ce rapport offre une première boite à outils pour entamer une formalisation du SAT vers plus de reconnaissance.

14. Conclusion

Ce rapport nous a conduit à trois résultats principaux. La revue de littérature nous a permis de rappeler que **la reconnaissance est un phénomène multidimensionnel** : c'est l'acte philosophique de rendre visible, appliqué à quatre objets organisationnels (la personne, la pratique de travail, l'investissement, les résultats), à travers une perception psychologique. De même, nous rappelons que le métier de manager de proximité est traversé par des tensions, mais aussi un ensemble de compétences attendues par l'organisation. Notre premier apport, dans cette revue de littérature, est la mobilisation d'un outil de diagnostic simple (le quoi/comment/pourquoi – inspiré de Palpacuer *et al.*, 2010) pour penser l'évaluation en organisation, afin de prendre en compte le travail réel des managers de proximité. Cependant, la revue de littérature faisait apparaître en creux l'idée d'une inadéquation entre un système d'évaluation créé pour mesurer la performance des managers de proximité et des pratiques de reconnaissance de leur travail réel, au sens où ces deux pans relèveraient d'enjeux différents, mais sans expliquer cette inadéquation.
Notre étude empirique, constituée d'entretiens exploratoires et de focus groups, a permis d'approfondir cette inadéquation. **Il existe deux systèmes parallèles au sein de l'organisation : le système d'évaluation de la performance, chargé d'assurer la redistribution dans l'entreprise ; et le système d'animation du travail, qui crée la**

reconnaissance des managers de proximité. Aussi penser des pratiques d'évaluation susceptibles de créer de la reconnaissance non-financière envers les managers de proximité est-il possible, mais sous-optimal, car cela conduit à vouloir faire assurer au système d'évaluation de la performance un rôle qui n'est pas le sien, au risque de provoquer des tensions supplémentaires dans l'entreprise. Le système d'évaluation de la performance, qui bénéficie le plus souvent d'une attention particulière de la part de l'organisation, est efficace dans son domaine la redistribution des richesses créées par l'entreprise. En revanche, le système d'animation du travail, premier pourvoyeur de reconnaissance, est sous-appréhendé par les organisations, qui laissent le plus souvent leur management s'en occuper, sans proposer de consignes particulières sur le sujet. Aussi, **dans une perspective de Management Humain, faut-il penser l'articulation entre une révision du système d'évaluation de la performance pour le focaliser sur le travail réel (Taskin & Dietrich, 2024) et la reconnaissance et la formalisation du système d'animation du travail comme condition nécessaire de la reconnaissance.** Il existe donc une fenêtre d'opportunité pour les organisations en termes d'amélioration du système d'animation du travail, et par extension de la reconnaissance qu'elles peuvent procurer à leurs managers de proximité.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abdullah, K. H., & Sofyan, D. (2022). Middle Managers and Dilemmas in the Organisation. *Asian Journal of Research in Business and Management*, *4*(2), Article 2.

Abeli Mukamba, A., & Dupont, C. (2022). Analyse de l'impact d'une transformation agile sur la reconnaissance au travail. *@GRH*, *44*(3), 133-158. https://doi.org/10.3917/grh.044.0133

Ajzen, M., Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C., Taskin, L., & Van Oycke, J. (2017). Transformations du métier de manager. [Rapport de recherche]. *Chaire laboRH*, 6(1), 1-92.

Ajzen, M., De Ridder, M., Duchateau, N. et Moreau, L. (2021) Manager et Management Humain : Comment les RH peuvent-ils accompagner la mise en place d'un management humain ?. Rapport de recherche du labor-H, Vol. 1, No. 1, 70 pages

Alamsjah, F., & Asrol, M. (2023). The impacts of middle managers' ambidexterity, continuous improvement, and organizational agility on business performance : A knowledge-based view. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *16*(1), Article 1. https://doi.org/10.3926/jiem.4610

Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail : Objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, *29*(1), 243-260. https://doi.org/10.7202/008833ar

Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C. & Stinglhamber, F., (2017). Reconnaissance au travail, Rapport de recherche, Chaire laboRH, UCL, vol. 6 (2), 101 p.

Armstrong-Stassen, M., & Stassen, K. (2013). Professional development, target-specific satisfaction, and older nurse retention. *Career Development International*, *18*(7), 673-693. https://doi.org/10.1108/CDI-08-2013-0102

Arnaud, G., & Dubouloy, M. (2005). Reconnaître avec et par le coaching. *Tous reconnus*, 377-382.

Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F., & Mitev, N. (2021). New ways of working (NWW) : Workplace transformation in the digital age. *Information and Organization*, *31*(4), 100378. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100378

Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention : Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *30*, 1103-1108. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.215

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts : A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(5), 491-509. https://doi.org/10.1002/job.211

Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F. J., & Chevalier, S. (2021). Virtuous Organizational Practices : A New Construct and a New Inventory. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.724956

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, *33*(174), 115-130. https://doi.org/10.3166/rfg.174.115-130

Aytaç, B., & Mandou, C. (2018). Chapitre 2. Les qualités attendues d'un manager 3.0. In *Un management heureux… Et performant !* (p. 39-58). *De Boeck Supérieur*. https://www.cairn.info/un-management-heureux-et-performant--9782807314948-p-39.htm

Bagnoli, A. (2009). Beyond the standard interview : The use of graphic elicitation and arts-based methods. Qualitative Research, 9(5), 547-570. https://doi.org/10.1177/1468794109343625

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, *47*(4), 523-549.

Barabel, M., & Meier, O. (2010). Manageor (2e édition) : Les meilleures pratiques du management. Hachette.

Barel, Y., & Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, *66*(8), 85-102. https://doi.org/10.3917/mav.066.0085

Baret, C., Kornig, C., & Recotillet, I. (2021). Applaudissements, remerciements, moyens de bien faire leur travail, qu'attendent les agents hospitaliers comme signes de reconnaissance ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, *76*(2), 291-311. https://doi.org/10.7202/1078508ar

Bellini, S. (2004). Entre le marteau et l'enclume: la hiérarchie intermédiaire face aux tensions de la position duale. *CEREGE. Centre de recherche en gestion*, (191), 1-14.

Bigi, M. (2014). La reconnaissance en sociologie : des identités méprisées à la critique du travail. *Les Cahiers Du LISE, 10*, 49

Bigi, M., Cousin, O., Maelezig, B., Meda, D., Sibaud, L., & Wieviorka, M. (2015). *Travailler au XXIe siècle : Des salariés en quête de reconnaissance*. Groupe Robert Laffont.

Bilodeau, G., Austin, S., Fernet, C., & Drouin-Rousseau, S. (2023). « Reconnaissance du supérieur immédiat et soutien organisationnel perçu en contexte de télétravail forcé : Le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques ». *Psychologie du Travail et des Organisations*. https://doi.org/10.1016/j.pto.2023.10.003

Bland, A. M. (2010). The Enneagram : A Review of the Empirical and Transformational Literature. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, *49*(1), 16-31. https://doi.org/10.1002/j.2161-1939.2010.tb00084.x

Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance : Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, *27*(4), 303-345. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6

Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements. *Human Performance*, *6*(1), 1-21. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0601_1

Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 965-973. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.965

Bouffartigue, P. (2001). Les métamorphoses d'un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix. *Travail et emploi*, *86*(4), 107-125.

Bourdieu, P. (2022). *Travail et travailleurs en Algérie* (Vol. 1). Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Boussard, V. (2009). L'incontournable évaluation des performances individuelles : Entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *8*(2), 37-52. https://doi.org/10.3917/nrp.008.0037

Boussard, V., Dujarier, M.-A., & Ricciardi, F. (2020). *Les travailleurs du management : Acteurs, dispositifs et politiques d'encadrement*. Octarès. https://hal.science/hal-03097114

Boyle, G. J. (1995). Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) : Some Psychometric Limitations. *Australian Psychologist*, *30*(1), 71-74. https://doi.org/10.1111/j.1742-9544.1995.tb01750.x

Branet, R. (2023). Management des savoirs dans une communaute de pratique, un défi pour le manager ? *Projectics / Proyéctica / Projectique*, *Hors Série*(HS1), 125-147. https://doi.org/10.3917/proj.hs04.0125

Braun, P. (2020). Objectiver l'évaluation des hauts potentiels. Déboires et ficelles des consultants. *Sociologies pratiques*, *40*(1), 61-71. https://doi.org/10.3917/sopr.040.0061

Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : Une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, *89*(3), 3-18. https://doi.org/10.3917/grhu.089.0003

Brun, J. P., & Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens. *Québec: CSST*.

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, *30*(2), 79-88. https://doi.org/10.3917/riges.302.0079

Brunoro, C. M., Bolis, I., Sigahi, T. F. A. C., Kawasaki, B. C., & Sznelwar, L. I. (2020). Defining the meaning of "sustainable work" from activity-centered ergonomics and psychodynamics of Work's perspectives. *Applied Ergonomics*, *89*, 103209. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103209

Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses—Role Stress and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, *19*(1), 43-69. https://doi.org/10.2308/bria.2007.19.1.43

Busch, T. K. (2013). Determining Competencies for Frontline Sales Managers in For-Profit Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, *15*(3), 296-313. https://doi.org/10.1177/1523422313488753

Cadet, J.-P., & Mahlaoui, S. (2021). La sélection des encadrants de proximité en entreprise. Des signaux comportementaux toujours aussi prépondérants parmi les critères. *Sociologies pratiques*, 42(1), 57-67. https://doi.org/10.3917/sopr.042.0057

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). Chapitre 7. L'appréciation. In *GRH: Vol. 4e éd.* (p. 403-452). Dunod. https://www.cairn.info/grh--9782100578931-p-403.htm

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, *3570*, 35-70.

Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2014). 'They can't be the buffer any longer' : Front-line managers and class relations under white-collar lean production. Capital & Class, 38(2), 323-343. https://doi.org/10.1177/0309816814532409

Cassely, J.-L. (2019). La révolte des premiers de la classe. J'ai lu.

Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept : Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, *16*(5), 677-699. https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.5.677

Chiu, C.-Y. (Chad), Balkundi, P., & Weinberg, F. J. (2017). When managers become leaders : The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. *The Leadership Quarterly*, *28*(2), 334-348. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.004

Clement, T., & Bigby, C. (2012). Competencies of front-line) managers in supported accommodation : Issues for practice and future research. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, *37*(2), 131-140. https://doi.org/10.3109/13668250.2012.681772

Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). Le prix du travail bien fait : La coopération conflictuelle dans les organisations. La Découverte.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386-400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Corbière, M., Charette-Dussault, É., & Larivière, N. (2023). Recognition During the Return-to-Work Process in Workers with Common Mental Disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *33*(3), 486-505. https://doi.org/10.1007/s10926-022-10087-y

Corbière, M., Mazaniello-Chézol, M., Bastien, M.-F., Geoffrion, S., Briand, C., Lavoie-Tremblay, M., Hurtubise, A., & Tanguay, P. (2020). Enjeux et solutions en santé mentale et travail : Le point de vue des gestionnaires d'une grande organisation de santé. *Santé mentale au Québec*, *45*(1), 147-181. https://doi.org/10.7202/1070245ar

Courpasson, D., & Livian, Y. F. (1991). Le développement récent de la notion de compétence: glissement sémantique ou idéologie?. *Revue de gestion des ressources humaines*, *1*, 3-10.

Courpasson, D., & Thoenig, J.-C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Vuibert.

De Coninck, F. (2004). Du post-taylorisme à l'effritement des organisations. *Travail et emploi*, *100*, 139-149.

De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation: une démarche prospective. *Management Avenir*, (3), 37-60.

Defélix, C., & Sanséau, P.-Y. (2017). Comment des dirigeants-entrepreneurs fabriquent-ils de la gestion des compétences ? Enseignements pratiques et théoriques. *Management & Avenir*, *98*(8), 63-84. https://doi.org/10.3917/mav.098.0063

Defélix, C., Oiry, E., & Klarsfeld, A. (2006). Nouveaux regards sur la gestion des compétences. *Post-Print*, Article halshs-00084048. https://ideas.repec.org//p/hal/journl/halshs-00084048.html

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation*. Éditions Quæ. https://doi.org/10.3917/quae.dejou.2003.01

Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Revue prevenir*, *20*(1), 21-38.

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*, *214*(5), 89-105.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : Quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, *19*(1), 57-80. https://doi.org/10.3917/neg.019.0057

Detchessahar, M. (2024, à paraître), Note de lecture « Valérie Boussard, Marie-Anne Dujarier, Ferruccio Ricciardi (dir.), *Les travailleurs du management : acteurs, dispositifs et*

politiques d'encadrement, Octares éditions, Toulouse, 2020, 223 p », *Sociologie du travail*.

Dewettinck, K., & Vroonen, W. (2017). Antecedents and consequences of performance management enactment by front-line managers. Evidence from Belgium. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(17), 2473-2502. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137608

Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène: *Management & Avenir*, *21*(1), 196-206. https://doi.org/10.3917/mav.021.0196

Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F., & Aubret, J. (2010). *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*. Dunod.

Dillenseger, C. (2018, décembre 10). Bientôt la fin de l'entretien annuel d'évaluation ? *Les Echos*. https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/bientot-la-fin-de-lentretien-annuel-devaluation-1176117

Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.

Dollard, M. F., Opie, T., Lenthall, S., Wakerman, J., Knight, S., Dunn, S., Rickard, G., & MacLeod, M. (2012). Psychosocial safety climate as an antecedent of work characteristics and psychological strain : A multilevel model. *Work & Stress*, *26*(4), 385-404. https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734154

Doucet, O. (2016). L'abandon de l'évaluation annuelle de performance : Mode passagère ou approche novatrice ? *Gestion*, *41*(2), 36-38. https://doi.org/10.3917/riges.412.0036

Doucet, O., & Lapalme, M.-È. (2021). Vu d'ici – Évaluation et gestion de la performance : Vers un rôle d'accompagnateur. *Gestion*, *46*(1), 27-29. https://doi.org/10.3917/riges.461.0027

Dujarier, M.-A. (2010). L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer. *Cahiers internationaux de sociologie*, *128-129*(1-2), 135-159. https://doi.org/10.3917/cis.128.0135

Dujarier, M.-A. (2017). Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail. La Découverte.

Dumez, H. (2022). Une note sur l'entretien à visée théorique en complément des entretiens (ou de l'observation) à visée exploratoire. *Le Libellio d'Aegis*, *18*(1), 73-79.

Dupont, C., Ferauge, P., Alphonse-Tilloy, I., & Scoyez, S. (2019). La valorisation du personnel au sein des PME belges. *@GRH*, *33*(4), 55-89. https://doi.org/10.3917/grh.194.0055

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support : Fostering enthusiastic and productive employees* (p. viii, 304). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12318-000

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *82*(5), 812-820. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support : Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*(1), 101-124. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, *77*(5), 1026-1040. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1026

Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., & Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS–LMX–subordinate POS chain : Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(5), 635-656. https://doi.org/10.1002/job.1877

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support : Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 565-573. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565

El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *64*(4), 662-684. https://doi.org/10.7202/038878ar

Emeriau Farges, C., Bastille, I., Desjardins, C., Deschênes, A.-A., Ouellet, S., Rioux, C.-A., & Trépanier, M. (2022). L'impact de la reconnaissance organisationnelle sur la santé psychologique au travail des répartiteurs d'urgence. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *28*(3), 211-225. https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.04.001

Faieta, C., Rodriguez Conde, C., Rousseau, A. & Taskin, L. (2020). Performance management : quelles alternatives ?, Rapport complet de la Chaire laboRH, vol. 9, no. 2, 110 p.

Fallon, B. J., & Rice, S. M. (2015). Investment in staff development within an emergency services organisation : Comparing future intention of volunteers and paid employees. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(4), 485-500. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561222

Fayol, H. (2005). General Principles of Management. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y. S. Jang (Éds.), Classics of Organization Theory (6e éd., p. 202-220). Thomson/Wadsworth.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, *8*(4), 47-57. https://doi.org/10.5465/ame.1994.9412071702

Fronty, J. (2017). La réflexivité : Une soft skill du manager de demain ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *HS*(Supplement), 73-90. https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0073

Fu, Y., & Lihua, Z. (2012). Organizational justice and perceived organizational support : The moderating role of conscientiousness in China. *Nankai Business Review International*, *3*(2), 145-166. https://doi.org/10.1108/20408741211244398

Furnham, A. (2011). Adrian Furnham: Why everyone hates the employee of the month.

Gacoin, D. (2016). Ménager le management ou...Manager en ménageant ? *Les Cahiers Dynamiques*, *68*(2), 74-84. https://doi.org/10.3917/lcd.068.0074

Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *8*(2), 27-36. https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027

Gomez, P. Y. (2013). Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions. L'Expansion Management Review, (3), 32-40.

Gomez, P.-Y. (2019a). *L'esprit malin du capitalisme*. Desclée De Brouwer.

Gomez, P.-Y. (2019b). Le Travail invisible : Enquête sur une disparition. Desclée De Brouwer.

Gosling, J., & Mintzberg, H. (2006). The Five Minds of a Manager. In *Leadership Perspectives*. Routledge.

Gosselin, A., & Murphy, K. R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. Gestion, 19(3), 17-28.

Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (1992). Linking control systems to business unit strategy : Impact on performance. In C. Emmanuel, D. Otley, & K. Merchant (Éds.), *Readings in Accounting for Management Control* (p. 646-668). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_29

Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, *14*(3), 275-293. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275

Guerrero, S. (2023). Chapitre 4. Les outils de l'évaluation des salariés. In *Les outils des RH: Vol. 5e éd.* (p. 109-139). Dunod. https://www.cairn.info/les-outils-des-rh--9782100848287-p-109.htm

Haddad, A. K., & Ngah, A. H. (2024). The food safety behavior of Jordanian restaurant managers and supervisors : A social cognitive theory-based perspective. *Uncertain*

Supply Chain Management, *12*(1), 77-90. Scopus. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.016

Hales, C. (2001). Does It Matter What Managers Do? *Business Strategy Review*, *12*(2), 5058. https://doi.org/10.1111/1467-8616.00174

Hales, C. P. (1986). What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, *23*(1), 88115. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00936.x

Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, *33*(2), 141-163. https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004

Hamouche, S., & Marchand, A. (2023). Unraveling the effects of occupational identity verification, self-esteem and identity salience on managers' mental health : Examining psychological distress and depression in the workplace. *Management Research Review*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/MRR-03-2023-0224

Hansson, S., & Polk, M. (2018). Assessing the impact of transdisciplinary research : The usefulness of relevance, credibility, and legitimacy for understanding the link between process and impact. *Research Evaluation*, *27*(2), 132-144. https://doi.org/10.1093/reseval/rvy004

Harris, L. (2001). Rewarding employee performance : Line managers' values, beliefs and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, *12*(7), 1182-1192. https://doi.org/10.1080/09585190110068386

Hennink, M. M. (2013). Focus Group Discussions. Oxford University Press.

Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance : Une esquisse. *Revue du MAUSS*, *23*(1), 133-136. https://doi.org/10.3917/rdm.023.0133

Honneth, A. (2005). Invisibilité : Sur l'épistémologie de la « reconnaissance ». *Réseaux*, *129-130*(1-2), 39-57.

Hook, J. N., Hall, T. W., Davis, D. E., Van Tongeren, D. R., & Conner, M. (2021). The Enneagram : A systematic review of the literature and directions for future research. *Journal of Clinical Psychology*, *77*(4), 865-883. https://doi.org/10.1002/jclp.23097

Huyghebaert-Zouaghi, T., Morin, A. J. S., Ntoumanis, N., Berjot, S., & Gillet, N. (2023). Supervisors' interpersonal styles : An integrative perspective and a measure based on self-determination theory. *Applied Psychology*, *72*(3), 1097-1133. https://doi.org/10.1111/apps.12423

Inglebert-Frydman, A., Patesson, L., Ajzen, M. & Falque, L. (2023). Soutenir les managers. Quel soutien au bien-être des managers de proximité dans un contexte de désaffection du métier ?, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 3, No. 3, 124 pages

Jaaffar, A. H., Abd Majid, N., Kasavan, S., Isa, A., Alwi, M. N. R., & Zahari, A. R. (2024). The effect of innovative mindset and behavior on innovation performance and competitive advantage : A case of halal SMEs owner-managers from Malaysian energy-intensive industry. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(1). Scopus. https://doi.org/10.1186/s13731-023-00359-z

Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard business review*, *89*(6), 85-92.

Khandwalla, P. N. (2004). Competencies for Senior Manager Roles. *Vikalpa*, *29*(4), 11-24. https://doi.org/10.1177/0256090920040402

Kilroy, J., Dundon, T., & Townsend, K. (2023). Embedding reciprocity in human resource management : A social exchange theory of the role of frontline managers. *Human Resource Management Journal*, *33*(2), 511-531. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468

Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers : The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, *13*(2), 114-127. https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.2.114

Klarsfeld, A. (2000). La compétence, ses définitions, ses enjeux. Gestion 2000.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance : A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254-284. https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254

Kluger, A. N., & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, *20*(3), 235-246. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.08.002

Kominis, G., & Emmanuel, C. R. (2007). The expectancy–valence theory revisited : Developing an extended model of managerial motivation. *Management Accounting Research*, *18*(1), 49-75. https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.10.002

Kondrasuk, J. N., Crowell, E., Dillon, K., Kilzer, S., & Teeley, J. (2008, October). Appraising performance appraisal: The problems. In Proceedings of the 16th Annual International Conference 2008 (pp. 228-245).

Kondrasuk, J. N. (2011a). So what would an ideal performance appraisal look like?. *Journal of Applied Business and Economics*, *12*(1), 57-71.

Kondrasuk, J. N. (2011b). The Ideal Performance Appraisal Is a Format, Not a Form. 10(1), 61-75.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support : A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854-1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Labelle, F. (2006). Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : Convention, compromis, cohérence. *Gestion*, *31*(2), 75-82. https://doi.org/10.3917/riges.312.0075

Labit, A. (2002). Les agents de maîtrise industriels: une identité professionnelle éclatée. R. Le Saout, J.-P. Saulnier, L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente, L'Harmattan, Paris, 27-40.

Lanoë, L. (2020). La rationalisation du travail d'ingénieur d'études dans les organisations publiques. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, *141*(3), 25-43. https://doi.org/10.3917/geco1.141.0025

Lanoë, L. (2022). Gestionnarisation de l'organisation et empechement du management : Quelle place pour la discussion sur le travail du manager au sein de l'organisation ? *Finance Contrôle Stratégie*, *25-2*, Art. 25-2. https://doi.org/10.4000/fcs.9337

Laroche, H., & Nioche, J.-P. (1998). Repenser la stratégie : Fondements et perspectives. Vuibert.

Laurent, M.-É., Taskin, L., & Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXVIII*(73), 63-83. https://doi.org/10.3917/rips1.073.0063

Laval, C. (2011). La reconnaissance, une question de culture ? *Gestion*, *36*(2), 90-99. https://doi.org/10.3917/riges.362.0090

Layole, G. (1996). Les infortunes de l'appréciation en entreprise ou La difficulté de faire vivre l'entretien annuel. 1-126.

Létondal, A. M. (1997). L'encadrement de proximité(quels rôles dans les changements d'organisation?). *Collection outils et méthodes*.

Linhart, D. (2015). La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. Erès.

Loi, R., Lam, L. W., Ngo, H. Y., & Cheong, S. (2015). Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(6), 645-658. https://doi.org/10.1108/JMP-08-2013-0278

Lorin, G. (2020). L'humour au service du manager de proximité. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, *Hors Série*(HS), 115-137. https://doi.org/10.3917/proj.hs01.0115

Loriol, M. (2011). Sens et reconnaissance dans le travail. 43.

Loubes, A. (1997). *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : Une étude empirique* [These de doctorat, Montpellier 2]. https://www.theses.fr/1997MON20008

Malcorps, S., Libert, M., & Le Cam, F. (2023). A Matter of Organisational Silence : Media Managers Struggling to Make Sense of the Online Harassment of Journalists as a Collective Issue in Journalism. *Digital Journalism*, *11*(10), 1868-1885. https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2140301

Malherbe, D., & Saulquin, J.-Y. (2005). Logiques et représentations de la reconnaissance dans les organisations. *Vie & sciences de l'entreprise*, *168-169*(3-4), 37-53. https://doi.org/10.3917/vse.168.0037

Manxhari, M., Veliu, L., & Jashari, J. (2017). Developing models of managerial competencies of managers: a review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *5*(4), 186-200.

Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2023). Institutional and stakeholder pressures on organisational performance and green human resources management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *30*(1), 324-341. https://doi.org/10.1002/csr.2357

Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance : The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, *154*, 119962. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962

Martory, B., Delay, C., & Siguier, F. (2008). Piloter les performances RH: la création de valeur par les ressources humaines. Éd. Liaisons.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). Human resource management. Cengage Learning. https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/10305

McCourt, W. (1999). Paradigms and their Development : The Psychometric Paradigm of Personnel Selection as a Case Study of Paradigm Diversity and Consensus. *Organization Studies*, *20*(6), 1011-1033. https://doi.org/10.1177/0170840699206005

Mearns, K., Hope, L., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2010). Investment in workforce health : Exploring the implications for workforce safety climate and commitment. *Accident Analysis & Prevention*, *42*(5), 1445-1454. https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.08.009

Meignant, A. (2009). Manuel d'audit du management des ressources humaines: méthode audit MRH. Liaisons.

Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge : The case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, *28*(2), 251-286. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00051-4

Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). Gestion des ressources humaines. Pearson Education France ; e-Node.

Meyssonnier, F., Tarafi, N., & Barbelivien, D. (2021). Le couplage de l'évaluation des managers et du contrôle de gestion dans les systèmes globaux de pilotage de la performance. *La comptabilité face aux crises*. https://hal.science/hal-03361386

Monks, K., & Conway, E. (2022). The future of work : Implications for the frontline manager's role in HR implementation. In *Research Handbook on Line Managers* (p. 335-348). Edward Elgar Publishing. https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781839102745/book-part-9781839102745-28.xml

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*, *41*(3), 351-357. https://doi.org/10.5465/256913

Morin, E., Falque, L., & Gradito-Dubord, M.-A. (2020). Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées. Rapport de recherche Chaire Sens et Travail – Icam – HEC Montréal, Lille et Montréal.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2014). A theory of individual differences in task and contextual performance. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 71-83). Psychology Press.

Mudd, A., Feo, R., Voldbjerg, S. L., Laugesen, B., Kitson, A., & Conroy, T. (2023). Nurse managers' support of fundamental care in the hospital setting. An interpretive description of nurse managers' experiences across Australia, Denmark, and New Zealand. *Journal of Advanced Nursing*, *79*(3), 1056-1068. https://doi.org/10.1111/jan.15139

Nani, D. A., & Safitri, V. A. D. (2021). Exploring the Relationship between Formal Management Control Systems, Organisational Performance and Innovation : The Role of Leadership Characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*, *14*(1), Article 1. https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.8

Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes : A Meta-Analysis. *Group & Organization Management*, *33*(3), 243-268. https://doi.org/10.1177/1059601107313307

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 527-556. https://doi.org/10.5465/256591

Nils, F., Taskin, L., & Bouchat, P. (2013). Evaluation de la performance individuelle : Revue de littérature (UCL-Université Catholique de Louvain). Article UCL-Université Catholique de Louvain. https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:224479

Nivet, B., Petit, J., & Falzon, P. (2021). Développer les compétences des managers. *Céreq Bref*, *402*, 4p.

Nocenti, B. (2022). Valérie Boussard, Marie-Anne Dujarier et Ferruccio Ricciardi (dir.), Les travailleurs du management,. *La nouvelle revue du travail*, *21*, Article 21. https://doi.org/10.4000/nrt.12459

Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : Deux sœurs jumelles ? *Revue française de gestion*, *158*(5), 13-34. https://doi.org/10.3166/rfg.158.13-34

Oiry, E., & d'Iribarne, A. (2001). La notion de compétence : Continuités et changements par rapport à la notion de qualification. *Sociologie du travail*, *43*(1), Article 1. https://doi.org/10.4000/sdt.34477

Osterloh, M., & Frey, B. S. (2002). Does pay for performance really motivate employees? In A. Neely (Éd.), Business Performance Measurement : Theory and Practice (p. 107-122). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695.008

Pacheco, P. O., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V., & Armijos, A. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. *PLOS ONE*, *18*(12), e0295417. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295417

Palpacuer, F., Vercher, C., Tessier, N., & Bourdon, I. (2010). Sous l'épée de Damoclès : L'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe. *Management & Avenir*, *35*(5), 15-32. https://doi.org/10.3917/mav.035.0015

Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, *32*(3), 326-357. https://doi.org/10.1177/1059601106286875

Patesson, L., Ajzen, M. et Neysen, N. (2022). Digitalisation et culture managériale, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 2, No. 3, 106 pages

Payre, S. & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétroprospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, *97*, 3-16. https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003

Peretti, J. M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.

Peter, J.-M. (2011). « Les apprentissages informels », un concept à l'épreuve de la recherche en formation : les enjeux du débat. Compte rendu de la journée d'étude organisée par la revue Savoirs, le 6 avril 2011. Les apprentissages informels : continent caché de la formation tout au long de la vie. *Savoirs*, *26*(2), 123-133. https://doi.org/10.3917/savo.026.0123

Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance : The Role of

Management Control and Perceived Organizational Support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(2), 244-262. https://doi.org/10.1177/0092070305280532

Potiron, M. (2015). Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité. *Le Carnet PSY*, *193*(8), 27-33. https://doi.org/10.3917/lcp.193.0027

Ravanel, M. (2023). Pouvoir de coercition et fonction régulatrice des nouvelles pratiques discursives en entreprise : Le cas d'un cabinet de conseil anglo-saxon. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *36*(2), 67-81. https://doi.org/10.3917/nrp.036.0067

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support : A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Woods, M. (2011). *Management : The essentials*. http://ecite.utas.edu.au/72114

Roche, A. (2021). Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXVI*(67), 51-79. https://doi.org/10.3917/rips1.067.0051

Rosa, H. (2013). Accélération : Une critique sociale du temps. La Découverte.

Samama, C. (2013). Manager dans un monde sans visibilité : Cinq nouveaux défis à relever. Pearson Education France.

Schneider, R. J., Goff, M., Anderson, S., & Borman, W. C. (2003). Computerized Adaptive Rating Scales for Measuring Managerial Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *11*(2-3), 237-246. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00247

Shakil, R. M., Hassan, M. A. B., Kelana, B. W. B. Y., Mollah, M. A., & Chowdhury, M. S. (2019). Line Managers' Performance of Strategic Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, *8*.

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported : Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 689-695. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689

Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., Johns, R., O'Leary, P., Plimmer, G., & Robinson, J. (2015). *Managing Employee Performance & Reward : Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.

Sholihin, M., Pike, R., & Mangena, M. (2010). Reliance on multiple performance measures and manager performance. *Journal of Applied Accounting Research*, *11*(1), 24-42. https://doi.org/10.1108/09675421011050018

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(1), 27-41. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27

Sigahi, T. F. A. C., Kawasaki, B. C., Bolis, I., & Morioka, S. N. (2021). A systematic review on the impacts of Covid-19 on work : Contributions and a path forward from the perspectives of ergonomics and psychodynamics of work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, *31*(4), 375-388. https://doi.org/10.1002/hfm.20889

Simons, R. (1994). Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business Press.

Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process : The role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, *15*(1), 37-50. https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074

Snell, S., & Morris, S. (2022). Managing Human Resources. Cengage Learning.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, *23*(1), 3-25.

Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment : A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(3), 251-270. https://doi.org/10.1002/job.192

St-Onge, S., Y. Haines III, V., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, *30*(2), 89-101. https://doi.org/10.3917/riges.302.0089

Sukoco, B. M., Lestari, Y. D., Susanto, E., Nasution, R. A., & Usman, I. (2021). Middle manager capabilities and organisational performance : The mediating effect of organisational capacity for change. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(4), 1365-1384. https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0364

Sutton, R., & Wigert, B. (2019). More harm than good: The truth about performance reviews. *Gallup, May*, *6*.

Tarafi, N. (2022). L'évaluation des managers, une composante peu connue du système de pilotage. *ACCRA*, *13*(1), 57-89. https://doi.org/10.3917/accra.013.0057

Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management: enjeux et perspectives post-Covid. *Regards Economiques (Université Catholique de Louvain)*.

Taskin, L. (2022). Towards Managing Humanely. In *People Management—Highlighting Futures*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.106930

Taskin, L., & Ajzen, M. (2015). Managing sustainable and innovative workplaces: New ways of working, towards sustainable organizational performance? (No. UCL-Université Catholique de Louvain).

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. De Boeck Superieur.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. De Boeck Supérieur.

Taskin, L., Ajzen, M., & Donis, C. (2017). New ways of working: From smart to shared power. Redefining management: smart power perspectives, 65-79.

Taskin, L., Klinksiek, I., & Ajzen, M. (2023). Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*.

Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, *95*(5), 129-151. https://doi.org/10.3917/mav.095.0129

Thomas, S. L., & Bretz, R. D. (1994). Research and practice in performance appraisal : Evaluating employee performance in America's largest companies. 59(2), 28.

Trakaniqi, F., Beqiri, T., & Beqiri, G. (2022). The Impact of Organizational Stress on Manager's Performance. *Calitatea*, *23*(190), 333-341.

Tweedie, D. (2013). Is Call Centre Surveillance Self-Developing? Capacities and Recognition at Work. *Travailler*, *30*(2), 87-104. https://doi.org/10.3917/trav.030.0087

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Deuxième étape – L'exploration. In *Manuel de recherche en sciences sociales: Vol. 5e éd.* (p. 61-104). Dunod. https://www.cairn.info/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782100765416-p-61.htm

van Vooren, N. J. E., Drewes, H. W., de Weger, E., Bongers, I. M. B., & Baan, C. A. (2023). Program managers' perspectives on using knowledge to support population health management initiatives in their development towards health and wellbeing systems : A qualitative study. *Health Research Policy and Systems*, *21*(1), 106. https://doi.org/10.1186/s12961-023-01057-8

Vidaillet, B. (2013a). Évaluez-moi !. Évaluation au travail : Les ressorts d'une fascination. Média Diffusion.

Vidaillet, B. (2013b). L'évaluation au travail, entre plainte et séduction. *Études*, *419*(9), 185-195. https://doi.org/10.3917/etu.4193.0185

Vidaillet, B. (2019). Évaluation. (Assessment, evaluation – evaluación). In *Dictionnaire de sociologie clinique* (p. 265-268). Érès. https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0265

Waal, A. de. (2021). The high performance organization : Proposed definition and measurement of its performance. *Measuring Business Excellence*, *25*(3), 300-314. https://doi.org/10.1108/MBE-04-2020-0064

Way, S. A., Simons, T., Leroy, H., & Tuleja, E. A. (2018). What is in it for Me? Middle Manager Behavioral Integrity and Performance. *Journal of Business Ethics*, *150*(3), 765-777. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3204-9

Webb, R. A. (2004). Managers' Commitment to the Goals Contained in a Strategic Performance Measurement System*. *Contemporary Accounting Research*, *21*(4), 925-958. https://doi.org/10.1506/KHW0-G7PY-AQEA-718J

Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, *106*, 497-506. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.093

Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., and Lewin, D. (2010). "Conceptualizing employee participation in organizations," in *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, eds A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, and D. Lewin (Oxford: Oxford University Press), 3–25.

Yang, Z., Huang, H., & Li, G. (2024). Status and influencing factors of work stress among nurse managers in western China : A cross-sectional survey study. *BMC Nursing*, *23*(1). Scopus. https://doi.org/10.1186/s12912-024-01731-4

Yeardley, T. J. (2023). Being Rather Than Becoming Managers : Dilemmas Facing Event First Level Managers. *Event Management*, *27*(5), 745-761. https://doi.org/10.3727/152599523X16836740488004

Zeffane, R., & Al Zarooni, H. A. M. (2008). The influence of empowerment, commitment, job satisfaction and trust on perceived managers' performance. International Journal of Business Excellence, 1(1-2), 193-209. https://doi.org/10.1504/IJBEX.2008.017574

宋继文, 张秀娟, & 吴滨 (Song, L.J., Zhang, X. & Wu, J.B) (2014). A Multilevel Analysis of Middle Manager Performance : The Role of CEO and Top Manager Leadership. *Management and Organization Review*, *10*(2), 275-297. https://doi.org/10.1017/S1740877600004198

ANNEXES

Annexe 1 – Guide d'entretien exploratoire sur l'évaluation

Sujet	Questions	Relances
Questions générales	• Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?	• Fonction • Expérience professionnelle • Rapport avec l'évaluation
Comment ?	• Quelles sont les méthodes utilisées pour évaluer ? • Comment se déroule le processus d'évaluation dans votre entreprise ?	• Utilisez-vous une seule méthode ou disposez-vous d'un mix ? Par exemple, l'entretien, les grilles, l'auto-positionnement, le degré de participation de l'évalué, le 360, etc. • Est-ce une évaluation annuelle ? Plus régulière ? Quelle est la liberté des managers dans le timing de l'évaluation ?
Quoi ?	• Qu'est-ce que votre organisation évalue exactement ? (Quel est l'objet de l'évaluation ?) • Quelles sont les guidelines données aux managers pour évaluer ? • L'évaluation des managers de proximité a-t-elle des spécificités ?	• Est-ce que l'évaluation se concentre plus sur les compétences, les résultats, l'apprentissage, ou autre chose ? • L'évaluation est-elle formalisée ? Sous quelle forme ? • L'évaluation est-elle uniformisée dans toute l'organisation ou existe-t-il des spécificités selon les départements/les niveaux ? • Par exemple, les managers de proximité sont-ils aussi évalués par les membres de leur équipe ? • Les managers de proximité ont-ils des revendications à propos de leur évaluation ?
Pourquoi ?	• Que cherchez-vous à faire à travers l'évaluation ? • Est-ce que vous prévoyez une évolution des modalités d'évaluation ? Pourquoi ?	• Est-ce un moyen de valoriser la rémunération, la carrière et la mobilité, la formation, le management, ou autres ? • Quel est votre raisonnement lorsque vous faites évoluer les modalités d'évaluation ? Est-ce que les objectifs que vous donnez à l'évaluation ne sont pas atteints ?
Lien avec la reconnaissance	• L'évaluation est-elle un outil important pour donner de la reconnaissance aux managers de proximité ?	• Privilégiez-vous d'autres moyens pour offrir cette reconnaissance ?
Recul critique	• Qu'aimeriez-vous améliorer dans le dispositif d'évaluation ?	• Pour vous, qu'est-ce qui ne fonctionne pas dans l'évaluation actuellement ?

Tableau – Guide d'entretien pour les entretiens exploratoires

Annexe 2 – Exercice donné lors du focus group : le « *life graph* »

Nous avons créé deux versions du « *life graph* » pour les différents publics-cibles. Le premier pour les managers de proximité.

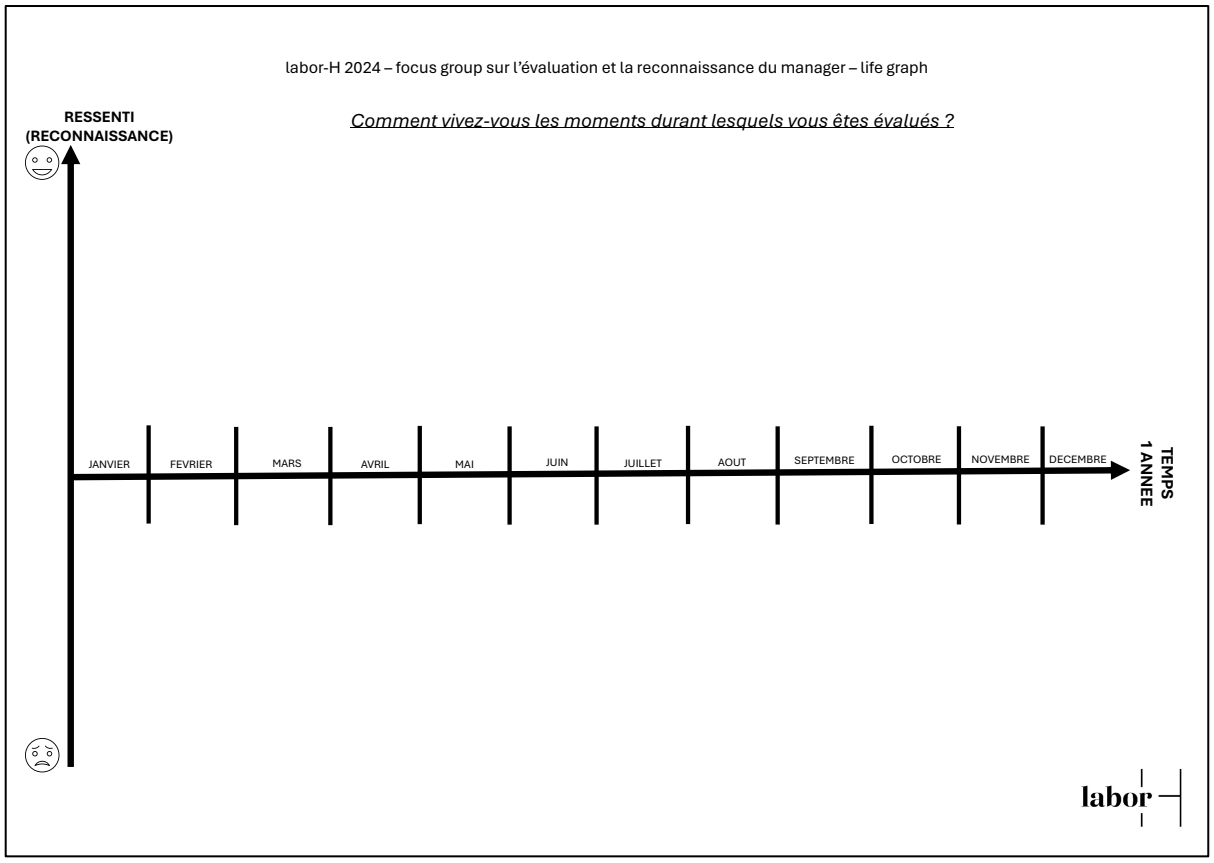

Illustration – life graph *pour les managers de proximité*

Et le second pour les supérieurs du manager de proximité.

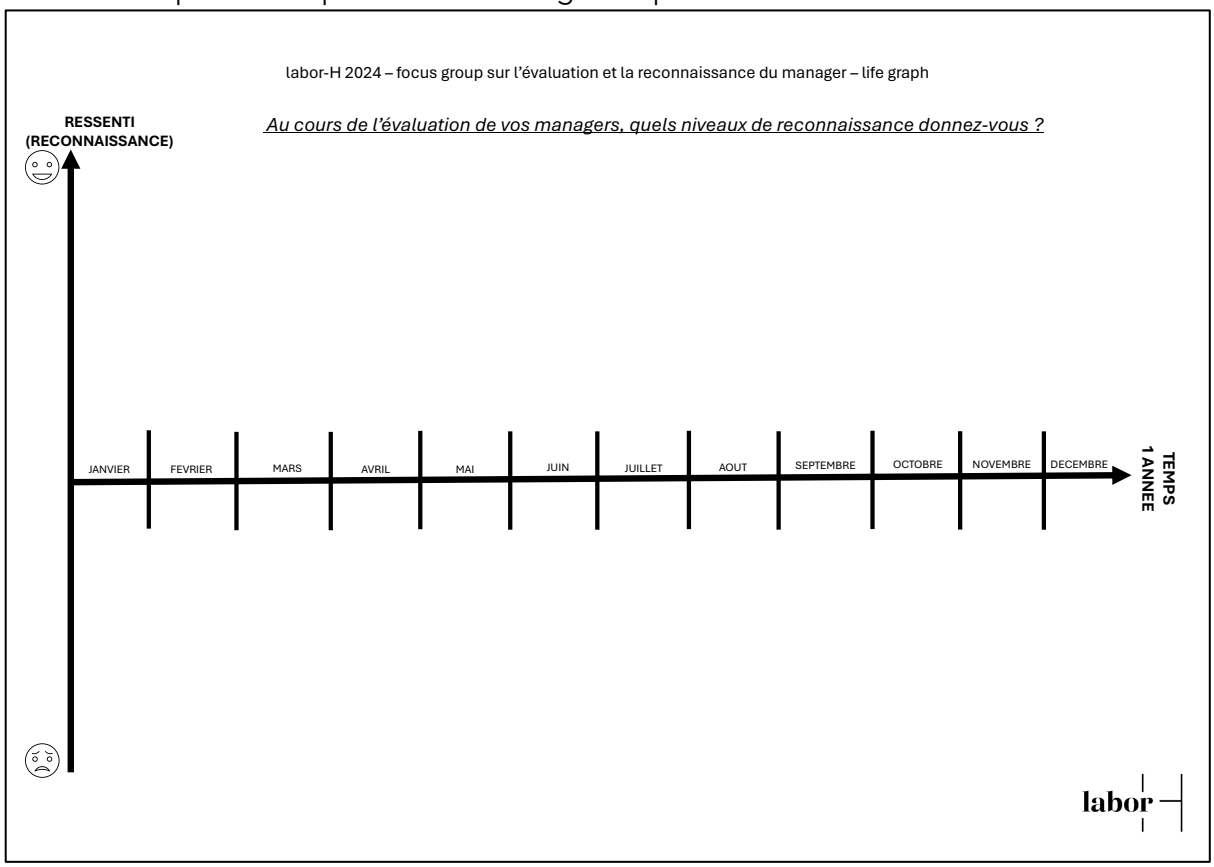

Illustration – life graph *pour les supérieurs des managers de proximité*

Ont contribué aux travaux du labor-H en 2023-2024

Pilotes académiques :
Prof. Laurent TASKIN (UCLouvain, directeur du labor-H) ; Prof. Michel AJZEN (UCLouvain, research manager du labor-H ; UNamur) ; Prof. Jean PRALONG (EM Normandie) ; et Prof. Mathieu DETCHESSAHAR (Université de Nantes)

Chercheur·euse·s :
Antoine INGLEBERT-FRYDMAN et Louise PATESSON

Membres des entreprises partenaires :

Audrey ARYS
Farah AZZAOUI
Patrick BOLAND
Saadia CHAHED
Bénédicte CLEDA
Gaetan COLSON
Carine COURTIN
Marie COURTOIS
Stéphanie COUWENBERGH
Damien CRABBÉ
Edouard CRUYSMANS
Nadia CURTO
Didier DARTOIS
Christian DE BRAUWER
Charlène DECOTTIGNIES
Sandra DEDOBBELEER
Stéphane DEHOMBREUX
Olivier DEHOUSSE
Julien DEJEMEPPE
Pierre DELWANTE
Vanessa DENIS
Véronique DESROUSSEAUX
Ludivine DETOURNAY
Anne-Claire DEWEZ
Emmanuelle D'HONDT
Benoît DUJARDIN
Amandine DURIEU
Laurent DURY
Bruno EUGÈNE
Denis FONTAINE
Pierre FRANÇOIS
Isabelle GENIESSE
Audrey GIJSENS
Céline GILLIS
Claude GODARD
Iliana GONZALEZ
Noémie GORISSEN
Rachelle GRANDFILS
Florence HANSSENS
Florence HANZIR
Anne HELLEMANS
Delphine HERBAY
Dominique HERMESSE
Marceau HEYMANS
Bertille HOUPPERMANS
Pascal JEANDARME
Astrid KAISIN
Annick KELLEN
Christophe KOELMAN
Ariane KOVACEVIC
Nathalie KUPERBLUM
Estelle KUPPERSCHMITT
Hory LAURENT
Cécile LAVIS
Perrine LAVRY
Anthony LESEINE
Alexandrine LETOT
Lucrèce LICATA
Audrey LOSSIGNOL
Manuel MAGNETTE
Laurie MARCHAL
Quentin MARTENS
Raphael MEGANCK
David MERCIER
Adline MOULIN
Lisa NALDI
Geoffroy NIJS
Edouard NYSSEN
Nathalie PARFAIT
Fabrice PELLEMELE
Sophie PERES
Brieuc QUEVY
Emmanuelle RENAUD
Yannick SCHATTENS
Elodie SIMON
Cedric STROOBANTS
Christelle SURQUIN
Cindy TASIAUX
Monika TEIRLIJNCK
Yannick TROUSSART
Benoit TYTECA
Aurely VAN DEYCK
Jeanne VAUCHEL
Valérie VERA
Stéphanie WASSELIN
Laurence WERY