

## L'impact de l'évaluation collective ou individuelle des performances sur les équipes de travail: le cas d'une enseigne de restauration rapide et commerciale

### The Effects of Collective *versus* Individual Performance Assessment on Work Teams: The Case of a French Quick-Service Restaurant

### El impacto de la evaluación colectiva o individual del rendimiento sobre los equipos de trabajo: El caso de una enseña de restauración rápida y comercial

Davy Castel, Sarah Triplet, Pauline Monsellato et Gérard Vallery

Volume 70, numéro 4, automne 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1034901ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1034901ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Castel, D., Triplet, S., Monsellato, P. & Vallery, G. (2015). L'impact de l'évaluation collective ou individuelle des performances sur les équipes de travail: le cas d'une enseigne de restauration rapide et commerciale. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 70(4), 718–740. <https://doi.org/10.7202/1034901ar>

Résumé de l'article

L'impact du passage d'une évaluation collective à une évaluation individuelle de la performance, ou inversement, sur les équipes de travail et leur rendement est étudié en contexte réel au sein de deux équipes ayant récemment vécu le passage d'une évaluation collective à une évaluation individuelle pour l'une, et inversement pour l'autre. Si dans nos deux échantillons, l'évaluation individualisée s'accompagne d'une individualisation du rapport au travail, les effets sont plus contrastés en ce qui concerne le vécu individuel, la qualité des relations interpersonnelles et la performance. Lorsque, du fait des critères d'évaluation retenus, les contributions individuelles à la performance collective sont indétectables en l'absence d'évaluation individualisée, l'évaluation collective est associée à la suspicion et à une moindre performance en comparaison de l'évaluation individuelle. À l'inverse, lorsque selon les critères retenus pour évaluer la performance les membres de l'équipe peuvent aisément s'entraider pour améliorer la performance collective, l'évaluation collective est mieux perçue et est associée à de meilleures relations interpersonnelles et une meilleure performance que l'évaluation individuelle. Alors que l'évaluation individuelle est généralement privilégiée dans les entreprises, cette étude apporte des résultats empiriques à l'appui des recherches qui postulent que l'évaluation collective des équipes de travail est susceptible de renforcer la performance globale, en comparaison de l'évaluation individuelle de leurs membres, car elle favorise l'entraide et la régulation collective. Toutefois, ces résultats mettent en évidence que l'effet positif de l'évaluation collective en comparaison de l'évaluation individuelle n'est observé que lorsque les critères d'évaluation favorisent la régulation collective de la performance. Cette étude permet d'identifier ces deux éléments : 1- dans quel cas telle modalité d'évaluation semble préférable à telle autre; et 2- quels critères d'évaluation adopter pour favoriser les effets positifs de l'évaluation collective sur la performance engendrés par l'entraide et la régulation collective en cours d'activité.

# L'impact de l'évaluation collective ou individuelle des performances sur les équipes de travail : le cas d'une enseigne de restauration rapide et commerciale

Davy Castel, Sarah Triplet, Pauline Monsellato et Gérard Vallery

**L'impact de l'évaluation collective ou individuelle de la performance sur les équipes de travail et leur rendement est étudié au sein de deux équipes ayant vécu le passage d'une évaluation collective à une évaluation individuelle ou inversement. Dans les deux échantillons, l'évaluation individualisée s'accompagne d'une individualisation du rapport au travail. Les relations observées sont plus contrastées concernant le vécu individuel, les relations interpersonnelles et la performance. Lorsqu'en fonction des critères d'évaluation retenus, les contributions individuelles à la performance collective sont indétectables en l'absence d'évaluation individuelle, l'évaluation collective est associée à la suspicion interindividuelle et à une moindre performance. À l'inverse, lorsqu'en fonction des critères d'évaluation retenus, les membres de l'équipe peuvent s'entraider pour améliorer la performance collective, l'évaluation collective est mieux perçue et est associée à de meilleures relations interpersonnelles et une meilleure performance.**

**MOTS-CLÉS : évaluation collective, évaluation individuelle, équipe de travail, performance, évaluation du personnel.**

## Introduction

Cette étude porte sur l'impact de la dimension individuelle ou collective de l'évaluation de la performance sur les équipes de travail et leur rendement.

Davy Castel, maître de conférences en psychologie du travail, Université de Picardie Jules Verne (UPJV), Centre de Recherches en Psychologie - Cognition, Psychisme, Organisation (CRP-CPO) Amiens, France (davy.castel@u-picardie.fr).

Sarah Triplet, doctorante en psychologie du travail, UPJV, CRP-CPO, Amiens, France (sarah.v.triplet@gmail.com).

Pauline Monsellato, psychologue du travail-ergonome, chargée de mission, Centre d'Ergonomie et de Santé au Travail de Picardie - Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (CESTP-ARACT), Amiens, France (pauline.monsellato@gmail.com).

Gérard Vallery, Professeur des Universités en psychologie du travail et ergonomie, UPJV, CRP-CPO, Amiens, France (gerard.vallery@u-picardie.fr).

L'évaluation des performances des équipes de travail peut s'opérer à un niveau collectif, lorsque sont évalués les résultats de l'équipe dans son ensemble, ou individuel, lorsque la performance de chaque membre est évaluée séparément. Le choix de la modalité est un enjeu important, car il peut avoir des répercussions notables, en particulier sur la performance elle-même.

Perçue comme une source de responsabilisation individuelle et donc de performance, l'évaluation individualisée est généralement valorisée dans les entreprises. Néanmoins, la performance dépend de plus en plus d'équipes de travail et non d'individus isolés (Savoie et Brunet, 2012; Trognon, Dessagne, Hoch, Dammerey et Meyer, 2004). La performance globale d'une organisation ne se réduit pas à l'agrégation des performances individuelles de ses membres (Bobilier-Chaumont et Sarnin, 2012; Savoie et Brunet, 2012). Le travail collectif permet de réguler la production et l'efficacité, ainsi que de limiter les conséquences du travail sur la santé des opérateurs (Avila-Assunção, 1998; Garcia, 2009). Ce constat nous conduit à soulever la question suivante : Quels sont les effets de l'évaluation collective en comparaison de l'évaluation individuelle sur les équipes de travail et leurs performances ? Malgré l'importance de cette question, les études empiriques à ce sujet sont rares (Rogelberg, 2007), particulièrement celles qui s'inscrivent dans l'analyse de changements de modalité d'évaluation (passage d'une évaluation collective à une évaluation individuelle ou inversement) réels, invoqués et non provoqués. En effet, les possibilités d'étudier l'impact de changements organisationnels réels sont rares. L'étude en situation réelle permet pourtant d'augmenter la finesse d'analyse grâce à l'observation et à la comparaison des effets des deux types d'évaluation (collective ou individuelle) auprès d'une même équipe de travail, en contexte réel. Dans ce cadre, l'objectif n'est pas tant la généralisation des résultats que leur validité écologique et la compréhension des processus en jeu.

Notre étude s'inscrit dans ce type de dispositif. Réalisée au sein d'une enseigne de restauration située en France, elle porte sur deux équipes de travail. La première a vécu le passage d'une évaluation collective de performance à une évaluation individualisée. La seconde a vécu le passage d'une évaluation individuelle sans affichage public à une évaluation individuelle avec affichage public, puis à une évaluation collective. Ces changements sont décrits plus en détail dans la section « Terrain d'étude et méthodologie ». La première partie de cet article est consacrée à la formulation de propositions de recherche concernant les effets que ces changements sont susceptibles de produire sur les membres des équipes, les relations interpersonnelles et la performance à partir d'une analyse de la littérature scientifique sur l'évaluation de la performance et, en particulier, sur sa dimension individuelle ou collective.

## Cadre théorique et conceptuel

### L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance est une pratique courante au sein des entreprises. Elle permet à ces dernières d'assurer la qualité du service rendu ou du bien produit, et ce d'autant plus que ceux-ci sont soumis à des normes strictes de qualité à l'externe. Elle permet également de prendre certaines décisions liées aux individus, telles que les promotions (Steiner et Touzé, 2004). L'évaluation de la performance a principalement été étudiée sous l'angle de la qualité et de l'acceptabilité de l'évaluation, en lien avec les effets positifs et négatifs qu'elle engendre.

### La qualité et l'acceptabilité de l'évaluation

De nombreux travaux ont porté sur la qualité des critères de performance et ils ont montré que celle-ci constitue un prérequis indispensable à leur acceptabilité par les personnes évaluées et, donc, à leur mise en œuvre effective (Levy-Leboyer, 2000). Ces critères doivent, d'abord, rendre compte avec le plus d'exactitude possible du critère ultime, c'est-à-dire de la somme totale des performances de l'individu au travail (Cascio, 1991 ; Steiner et Touzé, 2004). Il s'agit donc de limiter la déficience des critères d'évaluation afin d'être le plus exhaustif possible dans la mesure de la performance (Steiner et Touzé, 2004). Il s'agit également de limiter la contamination des critères par des facteurs sur lesquels les salariés évalués n'ont aucune prise, tels que la conjoncture économique (Steiner et Touzé, 2004). D'autres travaux ont porté sur les biais pouvant survenir dans les processus de jugement à l'œuvre lors de l'évaluation (Landy et Farr, 1983). Par ailleurs, l'acceptabilité de l'évaluation dépend également de l'équité de la procédure d'évaluation, des rétroactions (*feedback*) transmises aux personnes évaluées et des décisions prises sur la base de cette procédure (Greenberg, 1986 Ilgen, Fisher et Taylor, 1979). Enfin, les travaux sur l'acceptabilité des critères d'évaluation montrent que les procédures d'évaluation de la performance se révèlent être un enjeu de négociation entre opérateurs et directions (Longenecker, Sims et Gioia, 1987; Vacher et Lemoine, 1995) et peuvent devenir source de conflit (Lemoine, 1994). Les possibilités qu'ont les personnes évaluées de discuter des procédures d'évaluation constituent d'ailleurs un critère essentiel d'acceptabilité (Thibaut et Walker, 1975).

### Les effets positifs et négatifs de l'évaluation

Si la qualité et l'acceptabilité des modalités d'évaluation ont été assurées, les procédures d'évaluation de la performance peuvent être une source valorisée de rétroactions, tout comme de reconnaissance et, ainsi, favoriser l'autocontrôle

(Lemoine, 2012). Elles fournissent aux opérateurs et aux équipes de travail des informations utiles pour réguler leur activité, réduire les erreurs et améliorer les performances futures. À l'inverse, plus la qualité des procédures d'évaluation est perçue comme défailante, moins l'acceptabilité de ces procédures a été préalablement assurée, et plus l'évaluation est source de craintes, d'anxiété, mais aussi de défiance et de stratégies de contournement de la part des salariés évalués (Lemoine, 2012; Steiner et Touzé, 2004). Ces effets négatifs sont plus prononcés lorsque l'évaluation est négative, car les personnes évaluées ont alors le sentiment d'avoir plus à y perdre qu'à y gagner (Lemoine, 2012). De plus, les évaluations négatives altèrent l'estime de soi et l'auto-efficacité perçue des opérateurs, et donc, in fine, leur performance (Bandura, 1997).

Comme évoqué en introduction, les modalités d'évaluation de la performance n'ont fait l'objet que de peu d'études concernant leurs effets sur la dynamique et l'efficacité des équipes de travail. De ce point de vue, un aspect est susceptible d'être particulièrement influent : la dimension individuelle ou collective de l'évaluation.

### **Évaluation individuelle ou collective des performances : effets sur les équipes de travail et leur performance**

Traditionnellement, l'évaluation individualisée des performances prédomine dans les entreprises, semblant aller de soi pour favoriser responsabilisation et performance. Néanmoins, le développement du travail en équipe fait émerger le besoin de connaissances nouvelles sur les conséquences respectives de l'évaluation individuelle ou collective des performances. La littérature naissante à ce sujet permet d'établir quelques propositions de recherche sur les effets associées au passage d'une évaluation individuelle à une évaluation collective et inversement.

#### **Suspicion inter-individuelle *versus* perception de justice des rétroactions reçues**

La littérature citée précédemment a permis de montrer que la justice perçue de la procédure d'évaluation et des rétroactions transmises constitue un préalable indispensable à leur acceptabilité. Lorsqu'en fonction des critères d'évaluation, la performance individuelle et les erreurs commises ne sont pas directement observables, et qu'il est par conséquent impossible d'identifier les parts de responsabilité individuelles en cas d'évaluation collective de la performance, cette dernière risque de conduire à des rétroactions ou évaluations perçues comme injustes et de favoriser la suspicion entre les membres de l'équipe. L'évaluation collective peut alors, paradoxalement, fragiliser les équipes en réduisant la confiance, condition importante de développement du travail collectif (Wisner,

1993). À l'inverse, dans le même cas de figure, l'évaluation individuelle peut conduire à un plus grand sentiment de justice lié à une meilleure identification des responsabilités individuelles (Steiner et Touzé, 2004). Ces effets négatifs potentiels de l'évaluation collective sont moins susceptibles d'apparaître lorsque la performance est évaluée selon des critères sur lesquels les erreurs individuelles sont directement visibles et les parts de responsabilité individuelles aisément identifiables.

**PROPOSITION DE RECHERCHE 1:** Lorsque, du fait des critères d'évaluation retenus les erreurs individuelles ne sont pas directement observables, le passage d'une évaluation collective à une évaluation individuelle de la performance peut favoriser la perception de justice des évaluations transmises, améliorer les relations interpersonnelles et diminuer la suspicion.

### Entraide *versus* individualisation

Parce qu'elle crée un intérêt commun et renforce l'interdépendance entre les membres de l'équipe de travail (Saavedra, Earley et Van Dyne, 1993), l'évaluation collective peut favoriser l'entraide et la coopération, tandis que l'évaluation individuelle, en mettant l'accent sur les conséquences individuelles, risquerait de favoriser le repli sur soi et l'individualisation du rapport au travail (Savoie et Brunet, 2012). L'évaluation collective peut également favoriser l'entraide en ce qu'elle facilite la redistribution des postes et des tâches entre les opérateurs (Savoie et Brunet, 2012). Par ailleurs, l'effet de l'évaluation individuelle sur l'individualisation du rapport au travail est susceptible d'être renforcé lorsqu'un affichage public nominatif des erreurs individuelles est mis en place. En effet, ce dernier est source d'humiliation, d'anxiété et de compétition interindividuelle (Lemoine, 1994) et risque donc de renforcer la centration de l'individu sur sa seule tâche.

**PROPOSITION DE RECHERCHE 2a:** Le passage d'une évaluation collective à une évaluation individuelle serait associé à une réduction de l'entraide et à un renforcement de l'individualisation du rapport au travail.

**PROPOSITION DE RECHERCHE 2b:** L'introduction d'un affichage public nominatif des erreurs individuelles serait associée à un renforcement de l'individualisation, à une perception d'humiliation et à une détérioration des relations interpersonnelles.

**PROPOSITION DE RECHERCHE 2c:** Le passage d'une évaluation individuelle à une évaluation collective pourrait favoriser l'entraide et réduire l'individualisation.

### Performance

L'évaluation collective ou individuelle de la performance est également de nature à influencer la performance elle-même. Ses effets ne sont sans doute pas linéaires et sont susceptibles de varier en fonction notamment des critères d'évaluation retenus. En effet, lorsqu'en fonction des critères retenus pour évaluer la

performance, les erreurs commises et les difficultés rencontrées par un membre de l'équipe sont observables et que les autres membres peuvent intervenir à temps pour les réduire, les mécanismes d'entraide jouent un grand rôle dans la performance (Bobilier-Chaumont et Sarnin, 2012; Garcia, 2009). Par conséquent, en favorisant l'entraide, l'évaluation collective peut également favoriser la performance dans ce cas de figure. À l'inverse, lorsqu'en fonction des critères retenus pour évaluer la performance, les erreurs et difficultés individuelles ne sont pas détectables avant évaluation, les possibilités d'entraide sont fortement restreintes. De plus, dans ce cas de figure, l'impossibilité d'identifier les responsabilités individuelles en cas d'évaluation collective peut entraîner une désresponsabilisation individuelle affectant négativement la performance. Par conséquent, lorsque les tâches sont évaluées selon ce type de critère, l'évaluation individuelle paraît plus favorable à la performance que l'évaluation collective.

**PROPOSITION DE RECHERCHE 3a :** Lorsque, selon les critères sur lesquels la performance est évaluée les erreurs individuelles ne sont pas identifiables en l'absence d'évaluation individuelle, le passage d'une évaluation collective à une évaluation individuelle est susceptible de s'accompagner d'une amélioration de la performance.

**PROPOSITION DE RECHERCHE 3b :** Lorsque, selon les critères sur lesquels la performance est évaluée, les erreurs individuelles sont visibles et rectifiables par les autres membres de l'équipe avant évaluation, le passage d'une évaluation individuelle à une évaluation collective est susceptible de s'accompagner d'une amélioration de la performance.

## Terrain d'étude et méthodologie

### Terrain d'étude

L'étude a pris place dans une enseigne de restauration rapide et commerciale (cafétéria sans service à table) située en France. À l'image de la restauration classique, ce type de restauration se caractérise par des amplitudes horaires importantes et des prescriptions fortes, en partie déterminées par la nécessité de répondre à des normes de qualité strictes. Elle se distingue cependant de la restauration classique par une plus grande standardisation des tâches, un nombre plus important de clients sur une même période de temps, des prix plus bas et une main d'œuvre généralement moins qualifiée. L'évaluation de la performance y occupe une place cruciale dans le but de mesurer le respect des normes d'hygiène, la qualité du service rendu au client et les aspects d'ordre économique.

Au moment de l'étude, l'enseigne employait 50 salariés, dont 30 à temps partiel. Les postes de travail étaient répartis sur différents secteurs, dont les deux principaux, les secteurs caisse et cuisine, font l'objet de cette étude. Un changement de direction est intervenu au cours des 12 mois précédant

l'étude. La nouvelle direction a modifié les procédures d'évaluation en caisse et en cuisine afin de « responsabiliser davantage les salariés et ainsi de réduire les erreurs ». La présente étude a consisté à analyser l'impact de l'introduction de ces nouvelles procédures d'évaluation, tel qu'il a été perçu par les employés, mais aussi tel qu'il s'est manifesté à travers l'évolution des indicateurs de performance.

### **Le secteur caisse**

Ce secteur se compose de quatre postes de travail qui sont, en fait, quatre caisses. Les principales tâches prescrites sont les suivantes : comptabiliser les produits des clients et les encaisser, renseigner et accompagner les clients, afficher les menus et placer les étiquettes-prix des produits. Les opérateurs réalisent tous ces mêmes tâches avec un objectif commun (réduire le temps d'attente et améliorer la qualité du service rendu au client) pour lequel ils sont interdépendants. En effet, ils partagent un même espace de travail et leur charge de travail ainsi que leur performance dépendent du travail de leurs co-équipiers (ex : les clients non pris en charge à une caisse se reportent automatiquement sur les autres; une erreur d'étiquetage réalisée par un membre de l'équipe peut affecter l'encaissement effectué par un de ses co-équipiers; etc.). On peut donc parler d'équipe de travail (Savoie et Brunet, 2012). Il s'agit d'une équipe traditionnelle (Sundstrom, Demeuse et Futrell, 1990), car elle est soumise à un encadrement hiérarchique et dispose de peu de marges de manœuvre quant à la conception de son activité — ce point s'avère essentiel ici, dans la mesure où l'évaluation de la performance ne lui est pas confiée, mais est dévolue à l'encadrement. Sur les 50 salariés de l'enseigne, six constituent l'équipe de caisse. L'équipe est assez stable et les individus qui la composent, qui cumulent plusieurs années d'ancienneté en commun, sont habitués à travailler ensemble.

L'évaluation de la performance en caisse s'opère dans ce restaurant à travers le critère des écarts de caisse (écart entre la recette réelle comptabilisée en fin de service et la recette théorique correspondant aux commandes enregistrées dans l'ordinateur de caisse). Les erreurs à l'origine de ces écarts ne sont pas directement observables par les autres membres de l'équipe, l'opérateur lui-même n'en a généralement pas conscience ou n'en prend conscience qu'une fois le tiroir-caisse refermé, le client parti et l'erreur devenue non rectifiable. Les possibilités d'entraide et de régulation collective au cours de l'activité sont donc fortement limitées par ce critère. L'analyse de l'évolution des procédures d'évaluation collective ou individuelle en caisse nous permettra donc d'en étudier les effets lorsque ce type de critère (où l'erreur individuelle n'est pas identifiable par les autres membres de l'équipe qui ne peuvent mobiliser l'entraide pour la réduire) est utilisé pour évaluer la performance. Par ailleurs, notons que le critère lui-même



paraît déficient, ne reflétant qu'une petite partie du critère ultime de performance correspondant au métier de caissier en restauration.

Sur les six membres de l'équipe caisse, cinq ont participé à notre étude. Les participantes, toutes des femmes, ont 35 ans de moyenne d'âge (E.T. = 14.4) et 10 ans d'ancienneté en moyenne (E.T. = 7.2). Quatre sont employées à temps partiel.

### **Le secteur cuisine**

Divers postes, répartis entre la préparation des plats, le service et l'approvisionnement, composent ce secteur. Chaque opérateur est responsable de la propreté de son poste et du respect des règles d'hygiène. Comme en caisse, les opérateurs travaillent en flux-tendu, selon l'affluence des clients. Ici, tous n'ont pas les mêmes tâches prescrites, mais tous tendent vers un objectif commun pour lequel ils sont interdépendants. En effet, outre le partage d'un même espace de travail, chaque poste a un impact important sur les autres puisqu'ils sont soit complémentaires (ex : postes « grillades » et « accompagnements »), soit situés en amont/aval les uns des autres (ex : postes « approvisionnement » et « préparation des plats cuisinés »). Il s'agit également d'une équipe de travail traditionnelle (Sundstrom et coll., 1990). L'équipe cuisine est stable : seuls huit salariés sur 50 sont formés aux différents postes et ses membres, qui cumulent également plusieurs années d'ancienneté en commun, sont habitués à travailler ensemble.

En cuisine, l'évaluation de la performance s'opère à travers les critères de propreté du poste de travail et de traçabilité des produits alimentaires, évalués en fin de service à l'aide d'une grille d'évaluation formalisée. Sur ces critères, les erreurs d'un opérateur sont observables et rectifiables par les autres membres de l'équipe, qui peuvent mobiliser l'entraide pour améliorer la performance collective. Par exemple, les opérateurs ayant fini de nettoyer leur poste peuvent aider leurs collègues en difficulté. L'analyse de l'évolution des procédures d'évaluation collective ou individuelle en cuisine nous permettra donc d'en étudier les effets lorsque ce type de critère (où l'erreur individuelle est identifiable par les autres membres de l'équipe qui peuvent mobiliser l'entraide pour la réduire) est utilisé pour évaluer la performance. Enfin, comme en caisse, notons que les critères d'évaluation de la performance retenus par l'entreprise ne reflètent qu'une partie de la performance totale des cuisiniers (par exemple, la relation de service n'est pas prise en compte alors que, dans ce type d'établissement, ils sont en contact avec le client).

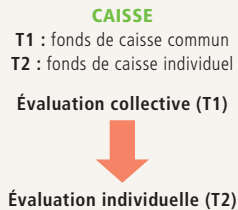
Sur les huit membres de l'équipe cuisine, six ont participé à notre étude. Les participants, deux hommes et quatre femmes, ont 35 ans de moyenne d'âge (E.T. = 7.8) et 14 ans d'ancienneté en moyenne (E.T. = 6.2). Deux sont employés à temps partiel.

## Changements de procédure d'évaluation

Le changement de procédure d'évaluation en caisse est indiqué dans la figure 1. Auparavant (T1), un fonds de caisse commun était réparti avant chaque service entre les quatre caisses. En fin de service, une caissière rassemblait les fonds, puis procédait au comptage, accompagnée d'un manager. Il était alors impossible de connaître le responsable en cas d'écart de caisse. Cependant, les opérateurs pouvaient procéder à une redistribution des postes au cours du service. Dorénavant (T2), chaque caissière dispose de son propre fonds de caisse qu'elle compte en fin de service en présence du manager. Il est maintenant possible d'identifier les responsables en cas d'écart de caisse. Mais les réaffectations de poste en cours de service ne sont plus possibles. Notons que le critère d'évaluation ne change pas (écarts de caisse), seule change la dimension collective ou individuelle de l'évaluation.

Figure 1

### Changement des procédures d'évaluation au secteur caisse



Les changements de procédure d'évaluation en cuisine sont indiqués dans la figure 2. En T1, les managers notaient les erreurs de chaque employé dans un cahier. Après quatre erreurs (dont certaines pouvaient remonter à plusieurs semaines), l'employé concerné recevait une convocation par courrier recommandé sans indication de motif. Les faits lui étaient exposés lors de l'entretien. En T2, les managers notaient après chaque service les erreurs et oublis sur un

Figure 2

### Changement des procédures d'évaluation au secteur cuisine

- CUISINE**
- T1 : Évaluation nominative sans affichage, résultats communiqués après 4 erreurs  
T2 : Évaluation nominative par voie d'affichage, résultats communiqués après chaque service  
T3 : Évaluation collective par voie d'affichage, résultats communiqués après chaque service



tableau visible de tous les employés en indiquant le nom de l'employé responsable devant chaque erreur. Ce type d'évaluation a rencontré une vive hostilité de la part des employés et la direction a été contrainte de le retirer deux semaines après l'avoir introduit. Désormais (T3), ce système d'affichage public a été conservé, mais les noms des employés n'y sont plus annotés, les erreurs étant affichées pour l'équipe dans son ensemble. Ici aussi, les critères d'évaluation ne changent pas (état du poste, traçabilité), seule change la dimension collective ou individuelle, publique ou privée de l'évaluation.

## **Outils d'analyse**

### **Perception des modalités d'évaluation et de leurs liens avec les relations au sein de l'équipe et l'activité des salariés**

Les contraintes de terrain ont, en partie, déterminé nos choix d'outils puisqu'en raison des consignes d'hygiène et de sécurité en cuisine et de la présence de clients et d'argent en caisse, l'observation outillée, et notamment filmée, était impossible. De plus, notre objectif était d'étudier la façon dont les changements de procédure d'évaluation ont été vécus et perçus par les employés. Par conséquent, nous avons opté pour l'entretien semi-directif individuel. Nous avons choisi de réaliser des entretiens individuels plutôt que collectifs car ces derniers auraient limité l'expression individuelle en cas de conflit. Or nous faisons l'hypothèse que certaines procédures d'évaluation étaient susceptibles de favoriser l'émergence ou le développement de conflits. Par ailleurs, les entretiens individuels ont été menés entre quatre et huit semaines après l'introduction de la dernière procédure d'évaluation. Mener un entretien au cours de chaque temporalité entraînait trop de contraintes pour le terrain d'accueil. De plus, T2 en cuisine n'a été appliqué que durant deux semaines.

Les participants étaient interrogés sur les aspects suivants : perception des différentes modalités d'évaluation, ambiance au sein de l'équipe, impact sur l'activité individuelle et collective. Les questions étaient volontairement ouvertes (ex : « Que pensez-vous de cette modalité d'évaluation ? »), afin d'éviter tout risque d'induction d'hypothèse. Les entretiens, confidentiels, ont eu lieu dans une salle dédiée à cet effet en l'absence d'autres personnes et durant les temps de pause des employés. Ils ont été enregistrés avec l'accord des participants puis retranscrits.

Les retranscriptions ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Dans un premier temps, le *verbatim* de chaque entretien a été réparti en 6 catégories (9 pour la cuisine) : perceptions des modalités d'évaluation en T1, T2 (et T3 pour la cuisine), relations au sein de l'équipe de travail en T1, T2 (et T3 pour la cuisine), impact perçu des modalités d'évaluation sur l'activité en T1, T2 (et T3 pour la cuisine). Dans un second temps, pour chaque catégorie, le *verbatim* a été

découpé en unités de sens et la proportion de répondants ayant évoqué chaque unité de sens a été recensée.

### **Mesure de la performance**

À chaque temporalité, nous avons relevé les indicateurs de performance selon les critères de l'entreprise. En caisse, nous avons comparé les écarts de caisse sur le fonds de caisse collectif en T1 à la somme des écarts de caisse sur les fonds de caisse individuels en T2. En cuisine, nous avons comparé le nombre de remarques émises par l'encadrement sur la grille d'évaluation de la performance en T2 (remarques individuelles et nominatives) et en T3 (remarques destinées à l'ensemble de l'équipe). Obtenir des données comparables pour T1 n'a pas été possible car la grille d'évaluation utilisée en T2 et T3 n'était pas encore en usage.

## **Résultats**

### **Entretiens avec les membres de l'équipe caisse**

#### **Le passage à une évaluation individuelle semble diminuer la suspicion et améliorer les relations**

Quatre répondantes sur cinq (4/5) ont évoqué le fait que le passage à un fonds de caisse individuel a amélioré les relations au sein de l'équipe (« Ça parle moins sur les autres » P2). En effet, l'évaluation collective des écarts de caisse entraînait de la suspicion (« Avant, c'était pire parce qu'on doutait de tout le monde » P4) et des conflits au sein de l'équipe (« Il y avait plus de tensions avant » P5). L'impossibilité d'identifier les parts de responsabilité individuelles dans l'écart de caisse collectif a conduit à des rétroactions et sanctions inévitables (« Quand on avait des erreurs, on ne savait pas qui c'était... Bah, avant, les responsables, ils accusaient au pif » P3), sources de détérioration des relations entre agents (« On accusait à tort, et ça mettait une mauvaise ambiance entre les caissières et avec les chefs » P5). En permettant d'identifier les parts de responsabilité individuelle, l'évaluation individuelle a diminué la suspicion selon les répondants (« Maintenant, j'ai plus confiance en certaines personnes que je soupçonnais avant, comme X. Ça a effacé les doutes et je suis moins désagréable avec elle aussi » P3).

#### **Le passage à une évaluation individuelle semble améliorer les rétroactions et la qualité perçue de l'évaluation**

Trois participantes sur cinq (3/5) ont évoqué le fait que l'évaluation individuelle permet une meilleure reconnaissance de la qualité de leur travail par l'encadrement (« Les responsables peuvent aujourd'hui avoir un regard sur la qualité du

travail des caissières et ils voient quand le travail est bien fait » P1), mais également par elles-mêmes (« Au moins maintenant, quand tu fais bien ou mal ton travail, tu le sais. Sois t'es contente, sois tu t'améliores » P2). Cette plus grande reconnaissance de la qualité du travail réalisé est source d'augmentation de l'efficacité personnelle perçue (« Ça m'a permis d'être sûre de moi (...) On doutait de moi, donc moi aussi je doutais. Maintenant, c'est clair » P5). En caisse, où la performance est évaluée selon un critère où la contribution individuelle n'est pas identifiable en cas d'évaluation collective, le passage à une modalité d'évaluation individuelle est donc associé dans notre échantillon à une meilleure perception de justice des rétroactions et évaluations reçues.

### **Le passage à une évaluation individuelle semble diminuer l'entraide**

Trois répondantes sur cinq (3/5) ont indiqué que le passage à une évaluation individuelle a conduit à une forte individualisation du travail (« Aucune entraide, chacun pour sa gueule (...) Il n'y a plus de collectif, il n'y a plus rien au niveau de la caisse » P1). Elles évoquent notamment l'impossibilité d'échanger les postes en cours de service qui provoque une centration sur sa propre activité et une diminution de l'entraide au sein de l'équipe (« C'est le fonds individuel et la nouvelle répartition des tâches qui poussent les employées à faire uniquement leur travail. Personne n'aide l'autre ! » P1). Ainsi, bien que dans le même temps elle diminue la suspicion et améliore la justice perçue des rétroactions reçues, l'évaluation individuelle semble entraîner une altération du travail collectif et de l'entraide.

### **Entretiens avec les membres du collectif cuisine**

#### **L'évaluation publique nominative est perçue comme une source d'humiliation et semble détériorer les relations interpersonnelles et favoriser l'individualisation**

Quatre participants sur six (4/6) ont évoqué le fait que l'affichage des erreurs individuelles humiliait les employés (« C'est la honte devant les autres » P4). L'évaluation individuelle avec affichage public nominatif des erreurs est perçue négativement, car elle rend public et, donc, stigmatisant le relevé des erreurs individuelles qui était auparavant privé (« Avant, t'étais pas obligé de le dire, les autres, ils n'étaient pas au courant » P4). L'affichage public des erreurs individuelles a également conduit à détériorer les relations et à créer ou renforcer des conflits au sein de l'équipe selon quatre répondants sur six (4/6). « Mettre les noms, ça fout la merde, tout le monde va dire que le boulot de machin est mal fait » (P1), « Ça donne matière aux embrouilles » (P4) sont deux exemples des nombreuses verbalisations des répondants à ce sujet. Enfin, cinq répondants sur six ont signalé que l'évaluation publique nominative a favorisé l'individualisation du tra-

vail (5/6). Selon eux, l'encadrement a introduit l'évaluation publique nominative pour diviser l'équipe de travail (« Ils nous séparent pour mieux nous contrôler », P6). Ils expliquent que l'introduction de l'affichage public nominatif a diminué l'entraide, incitant les employés à se centrer sur leurs propres tâches dans le but de ne pas apparaître sur le tableau (« On n'avait pas envie d'aider les autres, on ne voulait pas être notés : du coup, on ne faisait que notre travail » P6).

### **Le passage d'une évaluation différée à une évaluation immédiate semble renforcer la responsabilisation et la qualité perçue du travail**

L'introduction de l'évaluation publique nominative s'est également accompagnée d'effets positifs au sein de notre échantillon non intégrés dans nos propositions de recherche, car liés à une source de variation entre T1 et T2 insuffisamment prise en considération : le passage d'une évaluation différée en T1 à une évaluation immédiate, bien que publique, nominative et négative, en T2. Trois participants sur six (3/6) ont évoqué le fait que l'évaluation en T2 était plus efficace qu'en T1. En effet, le tableau permet un retour immédiat sur sa performance, tandis qu'en T1 il pouvait être différé de plusieurs semaines. De plus, en T1, la réception du courrier recommandé sans indication du motif de convocation était source d'anxiété (« On était complètement anéanti quand on recevait un courrier. » P5). L'introduction de l'affichage public nominatif immédiat a donc augmenté la qualité perçue du travail et réduit l'incertitude liée à l'attente (« Après le tableau, ça nous permet de faire moins d'erreurs. Moi le premier, je regarde le tableau pour voir si mon travail est bien fait, c'est important pour moi. Moi le tableau, ça ne me dérange pas, c'est mieux que pas de tableau du tout. Là au moins, si un jour t'es convoqué, tu sais pourquoi. On est moins stressé du coup. C'est bien, on fait moins d'erreurs » P5). Selon les répondants, ces effets positifs se sont renforcés en T3, lorsque la procédure publique et immédiate est devenue collective plutôt que nominative (« Quand il n'y a pas ton nom, t'es peut-être plus attentive à la remarque de faite. Parce que quand il y a le nom, le seul truc qui t'inquiète c'est le fait qu'il y ait ton nom » P4). Le participant 6, fortement affecté par l'affichage lorsqu'il était individuel (T2), rejoint ses collègues sur l'intérêt de l'affichage immédiat collectif en T3 en comparaison de l'évaluation différée en T1 : « C'est aussi bien parce que ça nous permet de voir les choses qu'on ne fait pas (...) Et au moins, on ne nous balance pas les choses mille ans après. On sait ce qu'on a à nous reprocher tout de suite » (P6).

### **Le passage d'une évaluation publique nominative à une évaluation publique collective semble renforcer l'entraide**

Quatre participants sur six (4/6) ont indiqué que le passage à une évaluation collective (T3) avait renforcé l'entraide. Leur raisonnement commun est repré-

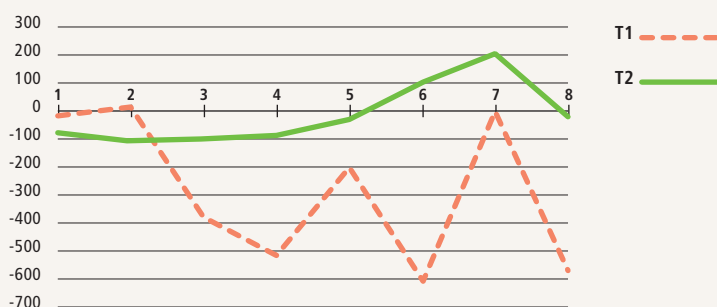
senté par la verbalisation suivante : « Là, le but, c'est que la case cuisine, il n'y ait rien, pas que moi. (...) On ne veut pas que les autres soient notés non plus, l'équipe quoi (...) Ça nous encourage à partir tous en même temps et de pas laisser les autres en galère » (P6).

### Mesure de l'évolution de la performance : équipe caisse

Il nous a été possible de faire le suivi des écarts de caisse jusqu'à huit mois après l'introduction de l'évaluation individuelle. Nous avons donc comparé les écarts de caisse sur les huit mois précédant le changement de procédure (écart collectif) à ceux constatés sur les huit mois suivants (somme des écarts individuels). Lorsque l'évaluation était collective, l'écart de caisse mensuel moyen était de -280, 49 euros. Il a été réduit à -30, 51 euros après l'introduction de l'évaluation individuelle ( $p < .01$ ). L'écart de caisse maximal constaté sur la période d'évaluation collective prise en compte est de -615, 29 euros. Sur la période d'évaluation individuelle correspondante, il est de +198, 57 euros. On note également une réduction de la variabilité des écarts de caisse (écart-type évaluation collective : 255, 56; écart-type évaluation individuelle : 118, 86). Enfin, comme cela apparaît sur le graphique 1, la nature même des écarts change, puisqu'alors que les écarts étaient uniquement négatifs (recette réelle inférieure à la recette théorique) en T1 (évaluation collective), ils deviennent occasionnellement positifs en T2 (recette réelle supérieure à la recette théorique). On assiste à un effet rebond : attentifs à ne pas commettre d'écarts de caisse négatifs, les opérateurs ont tendance à commettre des écarts de caisse positifs (soit à encaisser davantage aux clients que le prix théorique de leur commande). On peut conclure à un impact positif de l'évaluation individuelle sur la réduction de la quantité et du montant des écarts de caisse. Toutefois, les écarts de caisse positifs sont davantage susceptibles de provoquer une insatisfaction et des conflits avec la clientèle que les écarts de caisse négatifs.

Graphique 1

Écarts de caisse en euros (y) sur huit mois (x) en T1 et T2



## Mesure de l'évolution de la performance : équipe cuisine

Comme indiqué précédemment, les données pour T1 n'étant pas disponibles, seuls T2 et T3 ont été comparés. T2 n'ayant duré que deux semaines, nous avons comparé le nombre moyen d'erreurs par service durant les deux semaines du T2 et les deux premières semaines du T3. Par ailleurs, nous avons distingué les services de semaine et du week-end, car ces derniers sont caractérisés par une charge de travail plus importante et, donc, un nombre d'erreurs potentiellement plus élevé. Les résultats, indiqués dans le tableau 1, montrent une réduction significative ( $p < .01$ ) du nombre d'erreurs relevées, tant en semaine que le week-end, entre T2 (évaluation individuelle) et T3 (évaluation collective).

**TABLEAU 1**

**Nombre moyen d'erreurs relevées en T2 et T3 au sein de l'équipe cuisine**

	T2	T3
Moyenne des erreurs et oublis le week-end	5,6	1,7
Moyenne des erreurs et oublis la semaine	4,8	1,5

## Discussion

### Synthèse et analyse des résultats

Les changements de modalités d'évaluation semblent avoir entraîné des effets contrastés au sein des deux équipes étudiées. En caisse, l'évaluation collective est perçue plus négativement que l'évaluation individuelle du fait de la suspicion et des conflits provoqués par l'impossibilité d'identifier les responsabilités individuelles dans les écarts de caisse. En cuisine, les deux types d'évaluation individuelle sont perçus plus négativement que l'évaluation collective du fait de l'humiliation et des conflits provoqués par l'affichage public nominatif, mais aussi de l'anxiété et du manque de rétroactions provoqués par l'évaluation différée en T1. Concernant la performance, les effets observés divergent également. En caisse, l'évaluation individuelle semble avoir diminué la déresponsabilisation et conduit à une réduction des écarts de caisse. En cuisine, l'évaluation collective semble avoir favorisé l'entraide et conduit à une diminution des erreurs. Concernant l'entraide, les effets observés sont, par contre, similaires au sein des deux équipes : l'évaluation individuelle semble conduire à une centration sur ses propres tâches, tandis que l'évaluation collective semble conduire à renforcer l'interdépendance et l'entraide entre les opérateurs.

Ceci est, dans l'ensemble, conforme aux propositions de recherche énoncées précédemment. L'évaluation collective est liée à la déresponsabilisation et à la



suspicion lorsque la performance est mesurée selon des critères où les contributions individuelles sont difficilement observables (écarts de caisse), mais pas dans le cas contraire (propreté du poste) (PR1). L'évaluation collective semble favoriser l'entraide tandis que l'évaluation individuelle semble favoriser l'individualisation (PR2a et PR2c). L'affichage public nominatif amplifie les effets de l'évaluation individuelle (PR2b). En caisse, la déresponsabilisation accrue et le rôle moindre de l'entraide dus au choix d'un critère non observable, et donc difficilement gérable par l'équipe, se manifestent par une meilleure performance en cas d'évaluation individuelle (PR3a). À l'inverse, en cuisine, la faible déresponsabilisation due au fait que la contribution de chacun est directement visible, associée au rôle majeur de l'entraide dû au choix de critères sur lesquels la performance peut être régulée collectivement avant évaluation, se manifestent par une meilleure performance en cas d'évaluation collective (PR3b).

En caisse, l'évaluation collective est mal acceptée et paraît injuste, car elle est contaminée par des facteurs, telles les performances des collègues, que les opérateurs ne maîtrisent pas (Steiner et Touzé, 2004). Elle fragilise la confiance mutuelle au sein de l'équipe, condition importante du travail collectif (Wisner, 1993). Ainsi, lorsqu'elle génère un sentiment d'injustice, l'évaluation collective des performances peut entraver le développement des collectifs de travail au lieu de le favoriser. Cela remet en cause le postulat selon lequel l'interdépendance au niveau des évaluations, rétroactions et sanctions rendrait automatiquement l'équipe plus cohésive et efficace (Cartwright et Zander, 1968; Guzzo et Shea, 1992). En cuisine, ce processus n'apparaît pas, puisque l'évaluation collective est mieux acceptée. En raison des critères de performance retenus, les membres de l'équipe peuvent plus aisément intervenir sur les performances de leurs collègues, à travers l'entraide, ce qui réduit la perception d'une mesure de performance contaminée par des facteurs non contrôlables. En d'autres termes, l'équipe est supérieure à l'individu dans sa capacité à gérer l'entropie (Hackman, 1987), dans le cas des critères sur lesquels l'équipe cuisine est évaluée, ce qui n'est pas réellement le cas du critère sur lequel l'équipe caisse est évaluée. C'est sans doute ce qui explique les relations contrastées observées.

L'étude met également en évidence que les procédures d'évaluation de la performance peuvent constituer une source importante de conflit (Lemoine, 1994) lorsque l'évaluation provoque un fort sentiment d'injustice (Steiner et Touzé, 2004). Le conflit demeure latent en caisse lorsque l'évaluation collective provoque des retours d'évaluation perçus comme injustes et aléatoires. Il semble ouvert en cuisine après l'affichage public des fautes individuelles qui génère un sentiment d'humiliation et une mauvaise ambiance de travail. L'ampleur des réactions des membres de l'équipe conduira la direction à retirer ce système. Dans les deux cas, le conflit se développe tant au sein de l'équipe qu'avec la hié-

rarchie. L'injustice perçue des procédures d'évaluation de la performance semble dégénérer d'autant plus rapidement en conflit ici qu'il n'existe pas d'espace de discussion des modalités d'évaluation de la performance impliquant les évalués (Thibaut et Walker, 1975), hormis les instances représentatives du personnel définies par la loi.

À l'inverse, l'évaluation de la performance est perçue comme une source valorisée de rétroactions et de reconnaissance lorsqu'elle reflète aux yeux des membres des équipes de travail la qualité réelle de leur travail (au moins pour une part). La dimension individuelle ou collective de l'évaluation des performances influence donc l'acceptabilité de la procédure d'évaluation en fonction de son impact sur la qualité perçue de cette dernière. Dans notre étude, l'évaluation collective était valorisée par les opérateurs lorsque la performance était mesurée sur des critères où l'entraide était possible tandis qu'elle était rejetée lorsqu'elle conduisait à empêcher l'identification des contributions individuelles. Elle s'est accompagnée de meilleures performances dans le premier cas et de moins bonnes dans le second.

## Implications

D'abord, ces résultats illustrent les liens entre individualisation du rapport au travail et évaluation individuelle (Savoie et Brunet, 2012). L'individualisation du rapport au travail semble d'autant plus néfaste à la dynamique des équipes de travail et à leur performance que les critères de performance retenus mobilisent l'entraide, mais est observée quels que soient les critères retenus. Ainsi, en caisse, bien qu'elle ait apaisé les suspicions, l'évaluation individuelle a tout de même conduit les opérateurs à se recentrer sur eux-mêmes en plus de rendre impossible les réattributions de poste en cours de service qui permettaient une répartition équitable de la charge de travail.

Ensuite, ces résultats incitent à accorder plus d'importance aux critères de performance que les équipes peuvent aisément réguler par l'entraide (Savoie et Brunet, 2012). En caisse, la vitesse de prise en charge de la clientèle est observable (à travers la longueur des files d'attente) et peut donc être régulée par l'entraide plus facilement que les écarts de caisse. Dans la très grande majorité des cas, une même activité peut ainsi être évaluée sur les deux types de critères. Se centrer sur les critères où la performance est immédiatement observable peut augmenter les possibilités d'entraide, tout en réduisant les risques de déresponsabilisation.

Enfin, au sein des deux équipes étudiées, les modalités d'évaluation les mieux appréciées par les employés ont été associées à la meilleure performance. Ceci plaide en faveur d'une définition concertée des procédures d'évaluation entre employés et direction dans une logique de bien-être, d'acceptabilité, mais aussi de performance.

## Limites

Premièrement, au sujet des mesures effectuées, la mesure de la performance en cuisine présente des risques de contamination. En effet, une évolution du nombre de remarques entre les différentes temporalités peut s'expliquer par une utilisation différente du tableau par l'encadrement, et non pas uniquement par une évolution objective du nombre d'erreurs (Vacher et Lemoine, 1995). S'il n'y a pas de raison de penser que l'encadrement a modifié sa façon de remplir le tableau d'évaluation entre T2 et T3, ce risque ne peut être écarté. Ensuite, en caisse comme en cuisine, nous avons recueilli les mesures de performance sur les critères retenus par l'entreprise, qui ne représentent toutefois pas la totalité de la performance réelle. Les changements de modalité d'évaluation de la performance ont pu avoir des effets différents sur d'autres indicateurs de performance non mesurés. Par exemple, en caisse la performance est plus élevée sur le critère mesuré en cas d'évaluation individuelle malgré la réduction de l'entraide et l'impossibilité de redistribuer les postes. Ces dernières peuvent toutefois avoir eu un impact négatif sur d'autres critères tels que la vitesse et la qualité de prise en charge des clients. Enfin, concernant les entretiens, nous avons adopté une approche rétrospective (à l'issue des changements étudiés) à défaut d'avoir pu mener un entretien avant et après chaque changement. Ceci s'explique par la nécessité de réduire l'impact de l'étude sur le fonctionnement habituel du terrain d'accueil ainsi que par la rapide succession de certains des changements étudiés. Toutefois, cela a conduit à un déséquilibre au niveau du nombre de *verbatim* évoqués en faveur de la dernière modalité d'évaluation, en cours au moment de l'entretien. Cela a également amené les répondants à comparer spontanément les différentes modalités d'évaluation, plutôt qu'à les décrire indépendamment; toutefois, ceci ne constitue pas une réelle limite eu égard aux objectifs de cette étude.

Deuxièmement, bien que cela constitue l'un des principaux apports de cette recherche, l'étude de l'impact de changements organisationnels réels entraîne des contraintes qui sont autant de limites aux résultats obtenus. Ainsi, isoler l'effet de certaines variables n'a pas été possible. Par exemple, le premier changement de procédure d'évaluation en cuisine a consisté au passage d'une évaluation privée et différée à une évaluation publique et immédiate. Or l'aspect public est associé par les opérateurs à des conséquences négatives et l'aspect immédiat à des conséquences positives. De plus, nous avons pu étudier l'effet d'un type de changement sur une équipe de travail et l'effet du changement contraire sur une autre. Cependant, bien que les deux équipes étudiées possèdent de nombreux points communs (forte standardisation des tâches, évaluation de la performance par l'encadrement, travail en flux-tendu en fonction de la clientèle, stabilité de l'équipe, âge moyen et ancienneté similaires...), elles ne peuvent être considé-

rées comme deux groupes équivalents puisque la nature de leur activité diffère. Ensuite, les opportunités de terrain ont permis d'étudier les effets de l'évaluation collective ou individuelle. Toutefois, l'évaluation de la performance peut être collective et individuelle, situation non observée ici. Enfin, une conséquence négative de la centration de l'analyse sur des équipes de travail réelles et non agrégées est la faiblesse de la taille de l'échantillon, ou, plus exactement, la spécificité de la population parente (les équipes de travail ayant expérimenté les changements évalués), ce qui réduit les possibilités de généralisation.

### Perspectives de recherche

La dimension individuelle ou collective de l'évaluation de la performance est associée à des effets complexes et contrastés. Cette étude montre notamment qu'aucune des deux modalités d'évaluation ne saurait être automatiquement considérée comme source d'une meilleure performance. Il convient d'étudier précisément les conditions dans lesquelles une modalité d'évaluation est préférable à l'autre, et particulièrement les facteurs favorables à l'évaluation collective, car celle-ci favorise l'entraide, source potentielle de performance. Dans cette étude, nous avons observé que l'évaluation collective est associée à une augmentation de la performance lorsque les critères d'évaluation favorisent les possibilités d'entraide au cours de l'activité, et à sa diminution dans le cas contraire. Mais quelles sont les relations observées entre niveau d'évaluation et performance lorsqu'une même activité est évaluée par des critères gérables collectivement avant évaluation et par d'autres qui ne le sont pas ou difficilement ? D'autres études seront nécessaires sur le sujet avant de parvenir à une réponse plus exhaustive.

### Conclusion

Cette étude contribue à montrer, dans un contexte organisationnel situé, l'impact de la dimension individuelle ou collective de l'évaluation de la performance sur le vécu des opérateurs, les relations au sein des équipes et la performance. Elle illustre les liens entre la dimension individuelle ou collective de l'évaluation de la performance et les conduites et stratégies de régulation mises en œuvre par les équipes de travail (Savoie et Brunet, 2012). Sa valeur ajoutée réside notamment dans la mise en évidence de l'importance des critères d'évaluation de la performance qui, selon qu'ils favorisent ou entravent les possibilités d'entraide au cours de l'activité, semblent déterminer l'impact du niveau d'évaluation sur l'efficacité des équipes. C'est, en effet, le choix du critère d'évaluation qui détermine si l'évaluation collective favorise la performance en étant source d'entraide ou si, au contraire, elle entrave la performance en étant source de déresponsabilisation individuelle. Ces deux visions antagonistes de l'évaluation collective sont en réalité deux alternatives qui dépendent des critères d'évaluation retenus.

## Références

- Avila-Assunção, Ada. 1998. *De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration rapide*. Paris : Laboratoire d'ergonomie de l'EPHE Publications.
- Bandura, Albert. 1997. *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bobilier-Chaumon, Marc-Éric et Philippe Sarnin. 2012. *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. Bruxelles : De Boeck.
- Cartwright, Dorwin and Alvin Frederick Zander. 1968. *Group Dynamics: Research and Theory*. New York: Harper et Row.
- Cascio, Wayne F. 1991. *Applied Psychology in Personnel Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Garcia, Frédéric. 2009. *Formes et dynamiques du travail collectif réel : analyse et développement à partir des notions d'activité et de régulation*. Thèse de Doctorat, Université Lille II.
- Greenberg, Jerald. 1986. "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations." *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Guzzo, Richard A. and Gregory P. Shea. 1992. "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations." *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2<sup>nd</sup> Ed. M. D. Dunette and L. M. Hough, eds. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, vol. 3, 269-313.
- Hackman, J. Richard. 1987. "The Design of Work Teams." *Handbook of Organizational Behavior*. J. W. Lorsch, ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 315-342.
- Ilgén, Daniel R., Cynthia D. Fisher and Susan M. Taylor. 1979. "Consequences of Individual Feedbacks on Behavior in Organizations." *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Landy, Frank J. and James L. Farr. 1983. *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Applications*. New York: Academic Press.
- Lemoine, Claude. 1994. « Analyse d'une organisation de culture mixte. » *Risorsa Uomo*, 2, 27-42.
- Lemoine, Claude. 2012. « L'évaluation : contrôle hiérarchique ou régulation sociale. » *Traité de psychologie du travail et des organisations*. 3<sup>e</sup> éd. J. L. Bernaud et C. Lemoine, dir. Paris : Dunod, 104-106.
- Levy-Leboyer, Claude. 2000. *Évaluation du personnel*. Paris : Editions d'Organisation.
- Longenecker, Clinton O., Henry P. Sims and Dennis A. Gioia. 1987. "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal." *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- Rogelberg, Steven. 2007. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Charlotte, NC, US: Sage Publications.
- Saavedra, Richard P., Christopher Earley and Linn Van Dyne. 1993. "Complex Interdependence in Task-performing Groups." *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 61-72.
- Savoie, André et Luc Brunet. 2012. « L'équipe de travail et l'intervention psychologique systémique. » *Traité de psychologie du travail et des organisations*. 3<sup>e</sup> éd. J. L. Bernaud et C. Lemoine, dir. Paris : Dunod, 175-204.
- Steiner, Dirk D. et Pierre-André Touzé. 2004. « L'évaluation des individus dans le contexte organisationnel. » *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la psychologie*

- du travail et des organisations*. E. Brangier, A. Lancry et C. Louche, dir. Nancy : P.U.N., 133-160.
- Sundstrom, Eric, Kenneth P. Demeuse and David Futrell. 1990. "Work Teams: Application and Effectiveness." *American Psychologist*, 45 (2), 120-133.
- Thibaut, John and Laurens Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Trognon, Alain, Lara Dessagne, Raphael Hoch, Caroline Dammerey et Carole Meyer. 2004. « Groupes, collectifs et communications au travail. » *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. E. Brangier, A. Lancry et C. Louche, dir. Nancy : P.U.N., 415-449.
- Vacher, Olivier et Claude Lemoine. 1995. « L'inter-évaluation, mesure du mérite ou jeu d'alliances ? » *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 35-48.
- Wisner, Alain. 1993. « L'émergence de la dimension collective du travail. » *Les aspects collectifs du travail : Actes du XXVIII<sup>e</sup> Congrès de la Société d'ergonomie de langue française*. F. Six et X. Vaxevanoglou, dir. Toulouse : Octarès, 175-182.

## RÉSUMÉ

### L'impact de l'évaluation collective ou individuelle des performances sur les équipes de travail : le cas d'une enseigne de restauration rapide et commerciale

L'impact du passage d'une évaluation collective à une évaluation individuelle de la performance, ou inversement, sur les équipes de travail et leur rendement est étudié en contexte réel au sein de deux équipes ayant récemment vécu le passage d'une évaluation collective à une évaluation individuelle pour l'une, et inversement pour l'autre. Si dans nos deux échantillons, l'évaluation individualisée s'accompagne d'une individualisation du rapport au travail, les effets sont plus contrastés en ce qui concerne le vécu individuel, la qualité des relations interpersonnelles et la performance. Lorsque, du fait des critères d'évaluation retenus, les contributions individuelles à la performance collective sont indétectables en l'absence d'évaluation individualisée, l'évaluation collective est associée à la suspicion et à une moindre performance en comparaison de l'évaluation individuelle. À l'inverse, lorsque selon les critères retenus pour évaluer la performance les membres de l'équipe peuvent aisément s'entraider pour améliorer la performance collective, l'évaluation collective est mieux perçue et est associée à de meilleures relations interpersonnelles et une meilleure performance que l'évaluation individuelle. Alors que l'évaluation individuelle est généralement privilégiée dans les entreprises, cette étude apporte des résultats empiriques à l'appui des recherches qui postulent que l'évaluation collective des équipes de travail est susceptible de renforcer la performance globale, en comparaison de l'évaluation individuelle de leurs membres, car elle favorise l'entraide et la régulation collective. Toutefois, ces résultats mettent en évidence que l'effet positif de l'évaluation collective en comparaison de l'éva-

luation individuelle n'est observé que lorsque les critères d'évaluation favorisent la régulation collective de la performance. Cette étude permet d'identifier ces deux éléments : 1- dans quel cas telle modalité d'évaluation semble préférable à telle autre; et 2- quels critères d'évaluation adopter pour favoriser les effets positifs de l'évaluation collective sur la performance engendrés par l'entraide et la régulation collective en cours d'activité.

MOTS-CLÉS : évaluation collective, évaluation individuelle, équipe de travail, performance, évaluation du personnel.

## SUMMARY

### The Effects of Collective *versus* Individual Performance Assessment on Work Teams: The Case of a French Quick-Service Restaurant

The effects of the change from a collective performance evaluation to an individual one, or vice versa, on work teams and their effectiveness are studied in a real work setting in which two work teams recently experienced a change in evaluation procedures, from a collective one to an individual one for the first work team and from an individual one to a collective one for the other. While evaluation individualization led to the individualization of work activity in both teams, the effects on perceptions, interpersonal relations and performance were mixed. When evaluation criteria made the identification of individual contributions impossible without individual evaluation, collective evaluation was associated with increased suspicion between team members and reduced performance, when compared with individual evaluation. In contrast, when evaluation criteria enabled possibilities for mutual support within the work team, collective evaluation was more positively perceived and associated with better relationships and increased performance, when compared with individual evaluation. While individual performance evaluation is usually preferred to collective evaluation, this study lends some empirical support to research which usually postulates that collective evaluation of work teams may increase global performance when compared with individual evaluation of their members because the former enhances cooperation and collective regulation. However, results highlight that the positive impact of collective evaluation when compared to individual evaluation is only observed when evaluation criteria enable collective regulation. This study helps to identify these two elements: 1- when one or the other evaluation procedure is associated with positive outcomes; and 2- which evaluation criteria should be selected in order to enhance the positive effects of collective evaluation on performance generated by cooperation and collective regulation.

KEYWORDS: collective evaluation, individual evaluation, work team, performance, personnel evaluation.

## RESUMEN

### El impacto de la evaluación colectiva o individual del rendimiento sobre los equipos de trabajo: El caso de una enseña de restauración rápida y comercial

El impacto del tránsito de una evaluación colectiva a una evaluación individual del rendimiento, o el cambio en el sentido inverso, sobre los equipos de trabajo y sus respectivos rendimientos es estudiado en contexto real dentro de dos equipos que han vivido recientemente ese tipo de cambio. Si en estas dos muestras, la evaluación individualizada se acompaña de una individualización de la relación al trabajo, los efectos son más contrastantes en lo que respecta la experiencia individual, la calidad de las relaciones interpersonales y el rendimiento. Cuando, resultado de los criterios de evaluación retenidos, las contribuciones individuales al rendimiento colectivo son indetectables en ausencia de evaluación individualizada, la evaluación colectiva está asociada a la sospecha y a un menor rendimiento en comparación a la evaluación individual. Al contrario, cuando los criterios retenidos para evaluar el rendimiento los miembros del equipo pueden ayudarse fácilmente para mejorar el rendimiento colectivo, la evaluación colectiva es mejor percibida y está asociada a mejores relaciones interpersonales y un mejor rendimiento que la evaluación individual. Mientras que la evaluación individual es generalmente privilegiada en las empresas, este estudio aporta resultados empíricos al apoyo de las investigaciones que postulan que la evaluación colectiva de los equipos de trabajo es susceptible de reforzar el rendimiento global, en comparación a la evaluación individual de sus miembros, puesto que ésta favorece la ayuda mutua y la regulación colectiva. Sin embargo, estos resultados muestran que el efecto positivo de la evaluación colectiva en comparación a la evaluación individual es observado solamente cuando los criterios de evaluación favorecen la regulación colectiva del rendimiento. Este estudio permite de identificar estos dos elementos: 1- en cual situación una modalidad de evaluación es preferible comparativamente a la otra; y 2- cuales criterios de evaluación adoptar para favorecer los efectos positivos de la evaluación colectiva sobre el rendimiento engendrados por la ayuda mutua y la regulación colectiva en el curso de la actividad.

**PALABRAS CLAVES:** evaluación colectiva, evaluación individual, equipo de trabajo, rendimiento, evaluación del personal.