

Organisation du travail • Best practices • Formation et Développement • Leadership & Management

## Quand l'évaluation part du terrain

05.02.2026 Xavier Salamin Armand Brice Kouadio

La Distillerie Morand a revu son processus d'évaluation en incluant les collaborateurs dans la démarche. Les salariés de cette PME valaisanne de 45 personnes sont ainsi reconnus comme les véritables experts de leurs conditions de travail.

Le management de la performance constitue fréquemment une source de malaise, voire de tensions, entre les employés et leurs responsables. L'évaluation annuelle en est souvent le principal facteur: elle se transforme trop souvent en un entretien perçu comme anxiogène par les deux parties. D'un côté, le manager s'efforce d'adopter une posture impartiale et équitable; de l'autre, l'employé espère une reconnaissance, un encouragement, voire une récompense pour un travail dont la performance reste parfois difficile à objectiver.

### Ce que dit la littérature scientifique

Dans la littérature en management, l'évaluation de la performance se réfère à un processus formalisé, généralement mené par le supérieur hiérarchique, qui consiste à apprécier les contributions d'un collaborateur selon des critères définis, puis à échanger au sujet de cette évaluation (DeNisi et Murphy 2017). Dans de nombreuses organisations, cette évaluation constitue un élément central des systèmes de management de la performance, et peut servir tant des finalités administratives (gestion de la rémunération, sanctions) que de développement des employés (formation, évolution professionnelle, etc.) (Brown et al., 2011; Moussavi et al., 1995). La centralité de ce dispositif dans le management des ressources humaines est largement reconnue. Il ne se limite pas à encadrer la gestion des performances: il constitue également un levier essentiel de communication des objectifs et un indicateur de la santé organisationnelle (Bayo-Moriones et al., 2021; Cleveland et al., 1989).

Malgré cette reconnaissance, de nombreuses recherches soulignent les limites persistantes de ces systèmes: divergences quant à la finalité du processus, biais d'évaluation, contestation des critères utilisés et faible articulation entre les résultats de l'évaluation et les décisions effectives en matière de gestion des ressources humaines (Laroche et al. 2019). Ces critiques révèlent aussi les failles d'un management des performances dont la logique reste largement top-down, centrée sur le jugement managérial et marquée par une asymétrie de pouvoir (Scott et al., 2015). En effet, les systèmes d'évaluation se sont historiquement inscrits dans une logique de contrôle descendant, héritée du taylorisme (Taylor, 1911). Même si des innovations sont apparues – management par objectifs (Drucker, 1976), auto-évaluation, 360° feedback (Prowse et al., 2009) – la logique reste encore largement top-down dans la plupart des entreprises.

En réponse à ces limites, plusieurs auteurs préconisent une participation accrue des employés au processus d'évaluation, notamment en les associant à la conception même des systèmes qui les concernent. Une telle démarche favoriserait le sentiment d'autonomie des employés dans une optique d'autodétermination (Deci et al., 2000). Elle constituerait également le socle d'une meilleure acceptation des critères d'évaluation des performances, tant individuelles que collectives, favorisant ainsi une plus grande cohésion sociale au sein des collectifs de travail. Les recherches récentes soulignent d'ailleurs que l'efficacité d'un dispositif d'évaluation dépend largement de la manière dont il est perçu par les personnes évaluées: l'équité perçue, l'utilité et la justice procédurale en constituent des conditions essentielles de légitimité (Colquitt, 2001; Ikramullah et al., 2016).

En dehors de la robustesse des dispositifs d'évaluation des performances ainsi repensés, les principes de bonne gestion appellent à reconnaître les employés comme les véritables experts de leurs conditions réelles de travail. Par conséquent, une participation plus active dans le processus d'évaluation des performances est attendue pour garantir la pertinence des critères retenus (Bayo-Moriones et al., 2021; du Plessis et al., 2017).

Ces constats nous ont incité à développer une approche et méthodologie innovantes intégrant les employés - ainsi que les autres parties prenantes de l'entreprise (responsables, service RH, IT, etc.) - dans la co-construction de leur système d'évaluation de la performance. Contrairement aux modèles traditionnels, de tels systèmes visent notamment à intégrer la voix des employés dès la conception du dispositif, et non pas seulement au moment de l'entretien annuel. Bien qu'encore peu théorisée dans la littérature, cette approche qui combine les vertus des approches descendantes (clarté de la ligne hiérarchique) et ascendantes (pondération par les conditions réelles de travail et du point de vue des acteurs de s'appuie sur des fondements solides: la théorie de l'autodétermination, la justice organisationnelle, et les approches de management des ressources humaines fondées sur les bénéfices mutuels (Van De Voorde et al., 2012). Ce faisant, elle ambitionne de répondre à une double exigence: améliorer l'efficacité et la légitimité des systèmes d'évaluation, mais également favoriser la motivation, la satisfaction et l'appropriation par les salariés. C'est en outre une démarche qui repose sur l'idée qu'à plus long terme, bien-être au travail et performance vont de pair.

### Un chèque d'innovation comme accélérateur

Historiquement, le management de la performance au sein de la Distillerie Morand, une PME familiale valaisanne employant environ 45 personnes, reposait sur une approche relativement classique, centrée sur l'entretien annuel entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur. Bien que disposant déjà d'un processus d'évaluation de la performance bien implémenté, la Distillerie Morand a souhaité initier une réflexion sur ce dispositif afin de donner aux employés un rôle plus actif et participatif, et de prendre davantage en compte les réalités de leurs contextes de travail. L'entreprise a ainsi souhaité s'engager, avec ses employés, dans une refonte complète de son système d'évaluation de la performance, visant à intégrer les attentes des employés et les objectifs stratégiques de l'entreprise. D'ailleurs, Sandrine Ruffiner, responsable des ressources humaines de la Distillerie, rappelle que la transformation des RH en une gestion RH stratégique figure dans les ambitions de la société et qu'un travail sur le système d'évaluation constitue un levier dans cette direction. De son point de vue, il était primordial de proposer une écoute active des besoins des employés à ce sujet afin d'élaborer un outil adéquat à la réalité de l'entreprise.

Cette initiative a reçu le soutien de l'agence Innosuisse à travers un chèque d'innovation. Le projet mené conjointement par la Distillerie Morand, HES-SO Valais-Wallis et la HES-SO Arc Neuchâtel, Berne, Jura a nécessité de déployer une démarche en trois étapes: diagnostiquer les forces et faiblesses du système existant; identifier les leviers motivationnels et de reconnaissance pertinents pour les employés; concevoir un modèle d'évaluation intégrant les dimensions de justice procédurale, de transparence et de feedback continu, tout en favorisant le bien-être des employés. Différentes méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives ont été articulées dans cette démarche, telles que des entretiens individuels et collectifs ainsi que des questionnaires. L'analyse de ces données a permis de dégager des recommandations concrètes et ciblées, dessinant ainsi les contours d'un nouveau processus d'évaluation de la performance.

### Un nouveau système structuré autour de trois innovations

Les résultats prometteurs du chèque d'innovation ont encouragé Fabrice Haenni, Directeur de la Distillerie Morand, à confier aux deux chercheurs un mandat en vue du développement et de la mise en œuvre effective du prototype issu du chèque d'innovation. «Ce projet a été lancé, car nos équipes étaient critiques par rapport au processus en place. Le nombre de réponses obtenues aux sondages ainsi que la participation active des collaborateurs à la suite du projet montrent un engouement clair sur cette thématique», se réjouit Fabrice Haenni.

Ce nouveau système de management de la performance est structuré autour de trois innovations pour l'entreprise: premièrement une co-construction, avec les employés, des principes et critères d'évaluation des performances. Deuxièmement, la mise en place de feedbacks individuels et collectifs plus réguliers en remplacement de l'antique et unique entretien annuel.

Finalement, une articulation entre les objectifs stratégiques de la Distillerie Morand et les contributions individuelles et d'équipe. Cette approche permet de valider la faisabilité d'un modèle de gestion des performances plus participatif, dès sa conception, illustrant comment les principes de la théorie de l'autodétermination (Deci et al., 2000) et de la justice organisationnelle (Colquitt, 2001; Ryu et al., 2020) peuvent être concrètement opérationnalisés. Le modèle, encore en

phase d'expérimentation, devrait à terme être intégré aux différents processus RH (développement, formation, etc.). La réflexion actuelle porte également sur les modalités de digitalisation du processus, afin d'en faire une plateforme plus interactive de suivi de la performance; de formaliser des protocoles de feedbacks et d'entretiens plus participatifs; finalement de mesurer empiriquement ses effets sur l'engagement et la satisfaction au travail.



Photo: DR