L'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI : au-delà du paradoxe

Isabelle Comtet

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1442>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1442

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2010

Pagination : 111-120

ISBN : 978-2-86781-743-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Isabelle Comtet, « L'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI : au-delà du paradoxe », *Communication et organisation* [En ligne], 38 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2013, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1442> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1442

L'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI : au-delà du paradoxe

Isabelle COMTET⁰¹

L'évaluation : un élément stratégique des organisations

Les entreprises ou les organisations des secteurs marchand ou non marchand ne peuvent faire aujourd'hui l'impasse sur l'évaluation de leurs pratiques professionnelles. Évaluer, de façon schématique, permet d'« aider à prendre des décisions » et de piloter la stratégie. Cette définition, très sommaire, recouvre en fait différents paradigmes (Gilbert, Aubret, 2003)⁰² mais met l'accent sur l'aspect stratégique (c'est-à-dire crucial, qui donne un avantage⁰³) de son utilisation pour les organisations. Cette dimension est notamment mise en tension avec la communication interne, l'un supportant l'autre de façon réciproque. Dans ce sens, de nombreux auteurs ont travaillé et développé des outils d'aide à l'évaluation et des méthodes de communication propices à évaluation performante. Nous n'aborderons pas ici ce point. Ce qui nous préoccupe concerne plus spécifiquement la compréhension des mécanismes d'interrelation et de dépendance entre ces deux éléments stratégiques pour l'organisation mais paradoxalement peu mis en œuvre de façon réellement opérationnelle par les managers.

Dans cette perspective, il est d'abord essentiel de déterminer le point de départ de la réflexion en prenant appui sur la définition des termes, mais également de les mettre en perspective pour situer la dialectique qui les relie.

Un second point fera un retour sur le terrain afin de concrètement souligner les enjeux qui sous-tendent cette problématique ;

Enfin, nous aborderons le rôle du système d'action concret dans cette dialectique « évaluation-communication ».

01. Isabelle Comtet est Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Jean Moulin – Lyon 3. Elle est chercheuse au laboratoire SICOMOR (Systèmes d'Information Communicants, Management et ORganisation), au sein de l'IAE de Lyon, dans cette Université. Mail : isabelle.comtet@univ-lyon3.fr

02. Gilbert P., Aubret J.-L., 2003, *L'évaluation des compétences*, Mardaga

03. On prendra ici l'acception de Michaël Porter, selon Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F. 2008, *Stratégique*, 8^e édition, Pearson Education, 2008

Quant l'évaluation exige la communication, et vice-versa

D'un point de vue économique d'abord, dans son acception courante, l'évaluation permettrait d'orienter l'ensemble des individus vers des objectifs toujours plus ambitieux, en liaison avec des nécessités de compétitivité, de rentabilité, de flexibilité... D'un point de vue social ensuite, par la tension qu'elle peut générer dans les rapports humains, l'évaluation peut être envisagée comme l'outil de l'individualisation de la gestion salariale.

Mais l'évaluation pour les organisations revêt encore différents aspects à ne pas négliger. Le sens même d'« évaluation » (Wientzen, 2001)⁰⁴ correspond au fait de « calculer la force, la puissance, les réserves à partir de certaines données qu'il faut trouver à partir, hors de, l'objet à analyser ». C'est un verbe que l'on trouve déjà sous la forme *esvaluer* dès 1366 et qui s'est construit à partir du substantif « value », en liaison avec la notion de « valeur », de « prix », utilisé du ^{XII}^e au ^{XVII}^e siècle. On le retrouve aujourd'hui sous la forme des composés plus-value et moins-value. On comprend là que, dans l'imaginaire collectif, le terme « évaluer » peut être lié à des enjeux significatifs pour une personne. Par extension, le verbe évaluer signifierait donc « fixer approximativement » ou « estimer les qualités, les potentialités de quelqu'un » ou « estimer les chances qu'un événement se réalise ». Le verbe évaluer prendra ensuite le sens de « déterminer une quantité par le calcul ».

L'évaluation, potentiellement chargée de sens dans le contexte socioéconomique actuel et dans notre imaginaire collectif, n'existe donc qu'en fonction de repères, de critères, ou encore d'indicateurs collectifs conventionnels qui permettent une comparaison.

De façon plus focalisée sur les organisations professionnelles, on pourrait ensuite faire appel aux approches du management scientifique, aux méthodes des ressources humaines, aux théories interactionnistes ou encore aux sciences de l'éducation pour approfondir la notion. Mais ce n'est pas là l'objet de notre réflexion et les définitions plus étymologiques données ci-dessus nous permettent d'avoir un regard global, non sur ce qu'est, mais sur ce que représente l'évaluation.

Rapportés au cadre de l'organisation, deux niveaux d'évaluations sont possibles (et nécessaires à notre avis) pour les organisations (Hémard, 2010)⁰⁵ : d'une part, il peut s'agir de l'évaluation de l'activité professionnelle des salariés. On porte l'évaluation à un niveau « micro », c'est-à-dire individuel. D'autre part, il peut être question de l'évaluation des pratiques, des méthodes, des processus de l'organisation. On se situe alors ici à un niveau « méso » qui implique la structure autant que la mise en œuvre de l'activité.

04. Wientzen M, 2001, Evaluation, <http://www.missionspubliques.com>

05. Hémard C, 2010, L'énigme de l'évaluation individuelle des salariés : L'analyse sociologique peut-elle en lever un des voiles ?, *Sociologies pratiques*, 2010/1 (n° 20)

Nous nous intéressons à l'évaluation à ces deux niveaux, dans le sens où l'évaluation est un facteur fondamental de communication interne, intégré dans un processus plus global qui est celui de la motivation.

Pour faire tout d'abord un point sur ce qu'est la communication interne, nous avons choisi de l'aborder dans la même perspective que l'Association Française de Communication Interne. Cette approche nous permet un regard professionnel concret sur cette fonction de l'entreprise. Ainsi, « *la communication interne peut se traduire par l'ensemble des échanges d'informations – mais aussi affectifs et symboliques – qui s'établissent entre les acteurs d'une organisation pour leur permettre de vivre et de travailler ensemble* ». La communication n'est pas récente. Elle existe et vit (plus ou moins bien) avec l'entreprise elle-même. Elle est consubstantielle à la réunion des hommes et des femmes qui doivent se parler pour travailler et s'organiser. La parole a été, et est toujours, le premier vecteur de la communication dans l'entreprise. Néanmoins, la communication est aujourd'hui plus complexe et le caractère protéiforme et global de l'entreprise lui confère des dimensions multiples (Borzeix, 2007)⁰⁶. Dans ce sens, la maîtrise de la communication interne cherche à ce que celle-ci soit le vecteur et le support d'une communauté au sein de l'entreprise. L'enjeu pour les entreprises est de produire mieux, en impliquant davantage leurs salariés pour améliorer constamment l'efficacité. La communication interne doit donc « faire passer les messages », expliquer des réalités complexes en utilisant un langage approprié et des moyens efficaces. Dans cette perspective, la communication interne nécessite une réelle collaboration des acteurs de l'entreprise à chacun des niveaux de l'organisation. L'objectif affiché est bien l'efficacité du travail.

C'est bien encore le souci de productivité qui dicte aux entreprises les modifications structurelles et organisationnelles qu'elles mettent alors en œuvre. Dans ce cadre, il existe différentes formes de techniques d'organisation de ressources. Parmi les approches organisationnelles actuelles, une majorité intègre l'usage et le développement des systèmes d'informations en entreprises (Gollac, Mangematin, Moatty, de Saint Laurent, 1998)⁰⁷. Ces derniers supportent, entre autres, l'échange informationnel, facilitent la co-construction de la connaissance et accélèrent les délais de prises de décisions.

C'est là qu'intervient le niveau d'évaluation des processus, des méthodes et des pratiques. Nous nous intéressons au niveau méso de l'usage des SI (de leur fonctionnement au sein de la structure) dans la mesure où l'évaluation peut aussi être facteur de cohésion sociale – notamment si l'on considère les SI comme relais de l'information, donc comme vecteur de la communication interne –, de capital immatériel – si l'on considère les SI comme support

06. Borzeix A, 2007, *Le travail et la sociologie du langage*, crg Polytechnique, Paris

07. Gollac M., Mangematin V., Moatty F., de Saint Laurent A-F, *Informatisation : l'entrée du marché dans l'organisation*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1998

de la transmission de la connaissance - (Comtet, 2005)⁰⁸ et donc in fine, de productivité. C'est pourquoi la question de l'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI est centrale. Dès lors, comment jauger l'usage, la mise en œuvre et la productivité (au sens économique du terme) du travail réalisé via les SI ?

Retour sur le terrain

Nous avons conduit avec Internet une enquête qualitative (terminée fin 2009) auprès d'entreprises de tous secteurs, partant du postulat que la plupart des entreprises sont aujourd'hui confrontées à la nécessaire mise en place de systèmes d'information en leur sein afin d'accroître et d'améliorer la transmission des données, et leur efficacité (délai, qualité) dans les réponses aux clients.

En outre, l'échantillonnage ne ciblait pas de fonction ou de poste en particulier: le parti pris était celui de la diversité des points de vue pour confronter, compléter et « cartographier » les réflexions des personnes sondées. Finalement, nous avons eu 128 réponses valides.

Pour contextualiser cette enquête, on note que la majorité des personnes qui a répondu au questionnaire se trouve dans une tranche d'âge (18/33 ans) relativement jeune par rapport à l'ensemble du marché du travail général. Elles ont donc une expérience de l'entreprise et des organisations assez courte. Cela implique aussi qu'il s'agit de personnes ayant peu changé de service, et connaissant donc assez bien le fonctionnement organisationnel (procédure de réalisations de travail sur les SI, possibilité de détournement d'usage etc.) de celui-ci. En outre, il s'agit majoritairement d'hommes. La majorité des répondants se situe dans la catégorie des cadres moyens (45 % des réponses). Les réponses sont fonctionnellement relativement distribuées. Hormis le pôle finance (Gestion financière, contrôle, comptabilité) et la R&D, toutes les fonctions sont assez bien représentées. La plupart des réponses ont été données par des salariés de la fonction Système d'information, et Direction générale. En effet, ces deux fonctions ont un intérêt logique pour l'enquête: un intérêt en ce qui concerne les usages des systèmes d'information en entreprise pour la fonction Système d'information (notamment pour les personnes en fonction support ou en Assistance à Maîtrise d'Ouvrage); un intérêt également en termes de pratiques managériales pour l'usage des systèmes d'information par les salariés du service de direction générale.

Peu ou pas d'évaluation des pratiques, donc peu de dialogue

L'enquête montre que les pratiques professionnelles des SI dans les entreprises interrogées sont très diverses et que leur maîtrise constitue une compétence

08. Comtet I, TIC et évolution du travail: la nécessaire prise en compte de la gestion des compétences, in *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise: des effets de la technologie à l'usage des méthodes innovantes*, Collectif sous la direction de Mohamed Matmati, Liaisons sociales, Paris, 2005

clé pour la réalisation de l'activité professionnelle en particulier dans le secteur tertiaire : cette compétence serait issue pour partie du fonctionnement organisationnel de l'entreprise dans laquelle les professionnels utilisent les systèmes d'information : 58,1 % des personnes sondées ont été formés. Parmi elles, deux catégories peuvent être relevées : les 19,7 % formés depuis moins de 6 mois et les 56,3 % formés depuis plus de deux ans. La formation est donc un acte organisationnel établi. La formation, au regard de l'usage des SI, correspond à un réel besoin ressenti par les salariés en termes de mise à jour des pratiques et donc d'efficacité au travail. On reconnaît bien ici un des rôles de la structure, de l'organisation sur les pratiques professionnelles.

Dans le même temps, les salariés interrogés ont tenu des discours pour le moins étonnants sur la capacité de leur manager ou supérieur hiérarchique direct à répondre à leurs besoins ou questions sur les pratiques de leur SI : lors de difficultés rencontrées, seul 1 % des répondants demande de l'aide à leur manager, la réponse la plus fréquente étant « *ils n'ont pas le temps* », ou encore « *ce n'est pas leur problème, il faut qu'on fasse le travail* ». Comment dans ces circonstances, les managers, chargés (dans leur mission même) de faire remonter ou de trouver une réponse aux dysfonctionnements ou aux difficultés lors de la réalisation de l'activité professionnelle, pourraient-ils savoir que ce manque d'écoute et de communication est à l'origine de problèmes d'usages incitant les salariés à « bricoler » leur système d'information ? Près des $\frac{3}{4}$ des utilisateurs de systèmes informatiques interrogés ont dû mettre en œuvre d'autres pratiques que celles prescrites officiellement pour la réalisation de leur travail. Or, nous avons vu que plus de la moitié avaient été formés il y a plus de deux ans. Nous avons également souligné que les $\frac{3}{4}$ des répondants se débrouillaient seuls en cas de difficultés d'utilisation. Ceci indique que leur activité professionnelle évolue rapidement en termes de contenu. Les outils à disposition doivent pourtant leur permettre de réaliser ces nouvelles tâches, compte tenu du fait que plus de la moitié des répondants n'est pas autorisés à effectuer leur travail autrement qu'avec les outils en place. Par ailleurs, si la formation est, pour la plupart, antérieure à deux ans, cela veut dire que la majorité des personnes interrogées est régulièrement dans des situations dans lesquelles leurs besoins évoluent en matière d'usage des systèmes d'information. Dans le même temps, la réponse organisationnelle est faible. Étant donné l'impossibilité pour certains de contourner l'usage des dispositifs en place et leurs difficultés d'utilisation, il leur faut se débrouiller seuls pour absorber la charge de travail. On peut en outre penser que l'impossibilité de contourner l'usage des dispositifs existants et les difficultés récurrentes sur ces systèmes créent un climat de travail peu propice à l'efficacité. Ce à quoi leurs managers semblent assez peu réceptifs...

La dialectique « évaluation-communication »

De façon systémique et circulaire, le lien se noue entre pratiques professionnelles, évaluation et communication. Les pratiques professionnelles, du point de vue de l'usage des SI, fonctionnent pourtant, s'améliorent, se développent, perdurent (ou non) parce que le management (donc l'organisation) est là pour aider, faciliter, donner des informations, « nourrir le système » et ainsi, favoriser la prise de décisions. Le management de proximité (D'Almeida, Libaert, 2004)⁰⁹ en est un échelon décisif. Il y a bien entendu différentes définitions données au management de proximité (Livian 1996, Thévenet et Bourion 2007, Durat L 2007)¹⁰. Mais toutes s'accordent sur un point: le management de proximité n'a de sens et de réalité qu'au travers une communication interne vivante, performante, et efficace. Cette dernière s'exprime de façon formelle au travers des évaluations qui ont pour objectif de réajuster les pratiques existantes. L'évaluation des salariés répond, du point de vue de l'entreprise, comme nous l'avons vu plus avant, à plusieurs objectifs tels que clarifier les missions du collaborateur et situer sa contribution par rapport à la performance de l'organisation, évaluer les activités et les compétences mises en œuvre, apprécier les résultats v/s les objectifs, fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir, définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs et identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise (Réhayem, 1997)¹¹. Le résultat de l'évaluation sert donc normalement de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la co-construction d'un plan de développement qui peut éventuellement donner lieu à plusieurs types d'actions telles que la formation, la mobilité et l'évolution professionnelle (Comtet, 2006)¹².

Dans notre enquête, nous avons noté qu'il est impératif pour les salariés d'acquérir de l'autonomie dans l'utilisation des SI; elle leur permet de réaliser leurs objectifs annuels de travail (qualité et délai)... Dans cette perspective, notre étude montre – paradoxalement – qu'un des moyens employé par les managers pour suivre l'évolution du niveau de compétences des salariés sur ces pratiques est un espace de libre manœuvre accordé pour s'autogérer et développer de l'autonomie. L'évaluation se fait ainsi très souvent, par erreurs ou réussite des salariés à réaliser par eux-mêmes le développement de cette compétence (Iribarne, 2003)¹³, alors même que l'organisation met en place

09. D'Almeida N, Libaert T, 2004, *La communication interne d'entreprise*, Dunod

10. Y.F. Livian, H. Amblard, G. Herreros, Ph. Bernoux, 1996, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil (3^e éd. complétée 2005).

Thévenet M, Bourion C, 2007, *Le management de proximité, une question d'apprentissage émotionnel*, Ed Eska.

Durat L, 2007, *Profession manager*, ed Ellipses.

11. Réhayem GP, 1997, *Supervision et gestion des ressources humaines*, 2^e édition, Boucherville, Ed Gaetan Morin

12. Comtet I, *L'usage d'un groupware ou la construction d'un dispositif sociotechnique*, *Revue Française de Gestion*, N° 168 Décembre, 2006

13. Iribarne A. d', 2003, « Logique compétence, nouveaux modèles d'organisation productive et NTIC: une systémique gestionnaire », *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES Lausanne, pp. 79-86

des moyens et des processus (comme la formation) à un niveau méso pour faciliter, fluidifier et développer les compétences des collaborateurs.

Système d'action concret et dialectique évaluation-communication ?

Comment, dans ces conditions, apprécier si l'organisation facilite délibérément ou soutient les processus décisionnels des salariés en interagissant avec eux (ce qui peut être de l'ordre de l'évaluation) de sorte d'ajuster les normes de la structure aux comportements réels (Perretti, 2004)¹⁴ ?

Il peut être fructueux de regarder ce phénomène au prisme des mécanismes du système d'action concret de Crozier et Friedberg (1977)¹⁵. En effet, ceux-ci correspondent particulièrement à la mise en œuvre des procédures d'évaluation, et donc à la communication interne, dans le cadre des pratiques professionnelles liées aux SI : les salariés y sont autonomes et entrent en interaction avec un système qui contribue à structurer leurs actions (Friedberg, 1993)¹⁶ de manière circulaire.

L'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg est un modèle d'analyse organisationnelle qui s'articule autour de la compréhension des relations entre acteurs interdépendants. Or, par essence, les SI, pour fonctionner efficacement, ont besoin de la collaboration de tous (pour fournir de l'information, pour la trier, pour la produire etc.). Dans le même temps, il se crée une dynamique et une action collective : le système d'action concret. Le système d'action concret (SAC) met en œuvre un ensemble de jeux structurés entre des acteurs interdépendants, dont les intérêts peuvent être convergents, divergents voire contradictoires. Mais, c'est un système défini comme « un ensemble interdépendant » (Crozier 1987)¹⁷, l'interdépendance des parties constituant la définition de base d'un système (Ackoff 1960)¹⁸. Toute action collective peut alors être interprétée comme un système d'action dès lors que les participants sont dépendants les uns des autres (Crozier et Friedberg 1992). C'est la mise en évidence du réseau d'acteurs interdépendants qui permet de montrer l'existence d'un SAC. C'est donc tout à fait le cas, lorsqu'il s'agit des salariés qui doivent travailler ensemble grâce à un réseau informatique par lequel transitent des données utiles et nécessaires à tous.

Le système d'action concret suppose une régulation d'ensemble, des mécanismes permettant au système de se maintenir. Les processus d'interaction y sont régulés par des règles grâce auxquelles les acteurs modulent « *et gèrent leurs dépendances mutuelles* » (Friedberg 1993). Les règles peuvent être définies à partir de la structure formelle de l'organisation (niveau méso) et aussi par les pratiques informelles des acteurs (plus au niveau micro). Cette régulation n'est

14. Peretti JM, 2004, *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Éditions d'organisations

15. Crozier M, Friedberg E, 1977, *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris

16. Friedberg E, 1993, *Le pouvoir et la règle, les dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil, Paris, p. 229

17. Crozier M, 1987, *L'État modeste, état moderne*, Fayard

18. Ackroff R. L., 1960, *Systems, Organizations and Interdisciplinary Research* (em ECKMAN, D. P. (ed.), *Systems, Research and Design*, N. York-London

possible que par le biais de la communication collective interne qui transmet, gère, diffuse, écoute, partage les informations. Or, le seul « relais humain » de la communication au sein du système d'action concret est représenté par les managers de proximité. *« L'enjeu du management de proximité ne se réduit pas à la position hiérarchique. Ce n'est pas la position dans une structure qui définit le management de proximité mais la mission nécessaire de coordonner une action collective, de faire en sorte qu'elle soit performante »* (Thévenet, 2007). Ces cadres intermédiaires, pris dans le jeu d'interdépendances de l'entreprise ont besoin de développer la communication pour collaborer au mieux avec tous les salariés (qu'ils soient subordonnés, collègues ou supérieurs). Un niveau de collaboration adéquat exige donc de former des groupes professionnels cohérents, de structurer l'activité de manière harmonieuse et d'avoir le souci de veiller à ce qu'un retour sur le processus de fonctionnement du groupe soit effectué. Un tel processus doit ainsi aider les salariés à préciser dans quelle mesure les actions de chacun ont contribué à l'accomplissement de la tâche de tous. Le processus de collaboration au sein d'une activité professionnelle doit aussi contribuer au développement de la personne sociale, individu singulier appartenant à un groupe social déterminé. On observe d'ailleurs généralement que la collaboration obtenue semble reposer plus sur l'intérêt intrinsèque des acteurs dans l'accomplissement de la tâche que sur leur capacité (pourtant nécessaire) à prendre en compte autrui selon un principe de réciprocité et de confiance¹⁹.

Conclusion

En ce sens, la collaboration est un élément fondamental de l'évaluation en situation de « bricolage » des systèmes d'information. Sans évaluation, pas de collaboration possible. Et dans le même temps, l'évaluation n'est possible qu'en envisageant une communication interne substantielle et efficace grâce aux relais potentiels que sont les managers de proximité. L'ensemble favorise un système d'action concret permettant aux organisations de développer leur performance, notamment dans le cas de modifications structurelles et organisationnelles.

Les acteurs interviennent donc sur et dans l'organisation. L'analyse stratégique, par le biais du système d'action concret, est ainsi un modèle sociologique théorique mais elle pourrait également correspondre à une démarche d'évaluation des pratiques organisationnelles à propos de l'usage de SI. Elle entre bien dans le cadre des approches communicationnelles des organisations : celles-ci peuvent envisager les pratiques professionnelles (usages des SI dans la perspective de l'efficacité au travail) au sein d'une dynamique d'évolution des processus communicationnels (communication de proximité), sous-tendues, développées, améliorées par les évaluations qui

19. Comtet I, 1999, Acteurs professionnels en réseau de communication, thèse de doctorat, Paris Panthéon-Assas

permettent aux salariés d'interagir avec l'organisation et de structurer leurs activités professionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKROFF R. L., 1960, *Systems, Organizations and Interdisciplinary Research* (em ECKMAN, D. P. (ed.), *Systems, Research and Design*, N. York-London
- BORZEIX A., 2007, *Le travail et la sociologie du langage*, crg Polytechnique, Paris
- COMTET I., 1999, *Acteurs professionnels en réseau de communication*, thèse de doctorat, Paris Panthéon-Assas
- COMTET I., *L'usage d'un groupware ou la construction d'un dispositif sociotechnique*, Revue Française de Gestion, N° 168, Décembre 2006
- COMTET I., *TIC et évolution du travail: la nécessaire prise en compte de la gestion des compétences*, in « Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise: des effets de la technologie à l'usage des méthodes innovantes », Collectif sous la direction de Mohamed Matmati, Liaisons sociales, Paris, 2005
- CROZIER M., 1987, *L'état modeste, état moderne*, Fayard
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris
- D'ALMEIDA N., LIBAERT T., 2004, *La communication interne d'entreprise*, Dunod
- DURAT L., 2007, *Profession manager*, ed Ellipses.
- FRIEDBERG E., 1993, *Le pouvoir et la règle, les dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil, Paris.
- GILBERT P., AUBRET J.-L., 2003, *L'évaluation des compétences*, Mardaga
- GOLLAC M., MANGEMATIN V., Moatty F., 1998, de Saint Laurent A-F, *Informatisation: l'entrée du marché dans l'organisation*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai
- HÉMARD C., 2010, *L'énigme de l'évaluation individuelle des salariés: L'analyse sociologique peut-elle en lever un des voiles?*, Sociologies pratiques, n° 20
- IRIBARNE A. d', 2003, « Logique compétence, nouveaux modèles d'organisation productive et NTIC: une systémique gestionnaire », *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES Lausanne.
- JOHNSON G., Scholes K., Whittington R., Fréry F., 2008, *Stratégique*, 8^e édition, Pearson Education.
- PERETTI J.-M., 2004, *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Éditions d'organisations
- RÉHAYEM G.-P., 1997, *Supervision et gestion des ressources humaines*, 2^e édition, Boucherville, Ed Gaetan Morin
- THÉVENET M., Bourion C., 2007, *Le management de proximité, une question d'apprentissage émotionnel*, Ed Eska.
- WIENTZEN M., 2001, *Evaluation*, <http://www.missionspubliques.com>
- LIVIAN Y.F., AMBLARD H., HERREROS G., BERNOUX Ph., 1996, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil (3^e éd. complétée 2005).

Résumé : Les organisations, dans un souci d'efficacité, utilisent l'évaluation comme outil d'aide à la décision. Néanmoins, pour que l'évaluation soit véritablement performante, il est nécessaire de l'intégrer dans un parcours communicationnel dont les managers de proximité détiennent généralement les clés. Thème largement balisé en sciences de gestion, nous portons plutôt ici la réflexion sur la compréhension des mécanismes d'interrelation et de dépendance entre ces deux éléments, stratégiques pour l'organisation mais paradoxalement peu mis en œuvre de façon réellement opérationnelle par les managers.

Mots clé : *Évaluation, communication professionnelle de proximité, usages des SI, Système d'action concret*

Abstract : *We focus the study on interrelations process between both evaluation and communication : in this way, we think that this dialectic is strategic and in the same time, its achievement by managers is inefficient. Firms have to rethink about evaluation process : managers need to improve evaluation in order to reintroduce a suitable communication system to allow real interrelation with the structure. The Concrete System of Action may be an efficient way of doing.*

Key words : *concrete system of action, efficiency, managers, evaluation*