



**HAL**  
open science

## L'évaluation de l'activité: le cas des gérants de la restauration collective

Christèle Dondeyne

► **To cite this version:**

Christèle Dondeyne. L'évaluation de l'activité: le cas des gérants de la restauration collective. A. Bidet, avec la collaboration d'A. Borzeix, Th. Pillon, G. Rot et F. Vatin. Sociologie du travail et activité, Octarès, pp.221-233, 2006, Coll. "Le travail en débats". halshs-00626422

**HAL Id: halshs-00626422**

**<https://shs.hal.science/halshs-00626422v1>**

Submitted on 26 Sep 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Dondeyne C., (2006), « l'évaluation de l'activité. Le cas des gérants de la restauration collective »,

in A. BIDEET (éd.), avec la collaboration d'A. Borzeix, Th. Pillon, G. Rot et F. Vatin, *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès, Coll. "Le travail en débats » pp. 221-233.\*

## L'ÉVALUATION DE L'ACTIVITÉ

### LE CAS DES GÉRANTS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

**Christèle Dondeyne<sup>1</sup>**

L'évaluation annuelle des salariés, devenue une pratique courante dans de nombreuses entreprises, est une procédure qui se perfectionne, avec des méthodes et des critères pour juger des compétences. Les usages des procédures d'évaluation et leurs effets ont été étudiés dans divers champs du social, et les analyses interrogent leur efficacité tout autant que leur équité : loin d'améliorer la qualité des informations recueillies, elles renforcent les inégalités de traitement. Sur le marché de travail, la sophistication des annonces d'emploi depuis les années 60, établie d'après l'analyse de leur format et de leur contenu, nuit à la clarté et à la fiabilité des repères tout en accroissant les exigences fixées aux candidats (Marchal et Torny, 2003). Dans le cadre scolaire, les fiches de renseignement qu'une majorité d'enseignants utilisent contribuent à orienter les jugements qu'ils portent sur les élèves et à infléchir les interactions à l'intérieur des établissements ; ces fiches de renseignement qui comblent les attentes des professeurs en matière d'identification des élèves tendraient plutôt à renforcer les inégalités dans le déroulement des carrières scolaires (Merle, 1994). L'analyse du fichier du personnel d'une grande entreprise nantaise entre 1920 et 1940 révèle que la collecte d'informations sur les ouvriers relatives à leurs capacités, leur santé, leurs opinions et leur moralité se voulait être un outil de contrôle de la direction confrontée à la mobilité des ouvriers, qui n'a pas réussi à l'enrayer (Peneff, 1993). Le succès que rencontrent les procédures d'évaluation du travail dans les entreprises invite dès lors à s'interroger sur le choix et la mise en forme des critères établis par l'organisation pour évaluer le travail des salariés.

A l'intérieur de l'entreprise, l'évaluation du travail s'appuie sur des critères dont le caractère univoque est sensé être le gage d'un traitement efficace sur un registre économique et équitable sur un registre social. Nos observations portent sur une grande entreprise prestataire de services

---

<sup>1</sup> Université de Bretagne Occidentale, LEST-UMR 6123.

spécialisée dans la restauration collective. Notre analyse se concentre sur la population des gérants de restaurant, qui sont évalués chaque année par leurs supérieurs hiérarchiques. L'évaluation doit fournir des repères aux gérants pour réaliser leur travail et contribue à orienter le déroulement de leur carrière. Entre la fin des années 80 et celle des années 90, les étapes qui ont marqué l'équipement de cette procédure ont suivi de près les avatars de la rationalisation de l'activité productive et procèdent d'une codification du travail dans les restaurants (Dondeyne, 2002). Les jugements des supérieurs hiérarchiques se sont-ils transformés au fur et à mesure que le guide d'évaluation s'enrichissait de critères formels ? Comment les supérieurs hiérarchiques règlent-ils les tensions potentielles entre les raisons indigènes des gérants et les critères de l'organisation en composant avec leurs propres appréciations ? Leurs jugements peuvent-ils traduire avec justesse et justice le travail accompli par les gérants (Boltanski et Thévenot, 1991)?

L'évaluation du travail est à la fois une mise à l'épreuve pour les personnes qui s'engagent dans l'activité et une mise en forme de l'activité, retranscrite selon les codes de l'organisation. Le face à face entre gérants et supérieurs dans le moment de l'évaluation est soutenu par l'écriture, qui, telle une « technologie de l'intellect », selon l'expression de J.Goody, met en jeu des formes de catégorisation et de classification du réel et organise les activités (Goody, 1994 ; Joly, 2004). La sociologie a exploré tour à tour les effets et les usages des dispositifs de gestion et l'écriture des activités qu'ils supposent, en problématisant les écarts entre travail prescrit et travail réel ou, de façon moins dichotomique, le redéploiement de régulations organisationnelles (Cochoy, Garel et Terssac, 1998). Du point de vue des personnes soumises à l'épreuve, l'activité de travail n'est bien sûr nullement réductible à la mise en mots organisée par l'évaluation. L'activité de travail s'accomplit dans des situations de travail singulières, et mobilise des catégories d'analyse que l'on peut qualifier de spontanées, car elles s'appuient sur des appréciations de circonstance, qui sont également des catégories indigènes, portées par des rationalités locales. Les critères de l'organisation ne sont opérants que s'ils peuvent s'appuyer sur des catégories d'analyse spontanées, et les critères indigènes sont le complément nécessaire des critères de l'organisation. La familiarisation avec l'écriture dans l'activité quotidienne favorise-t-elle une forme de connivence entre les codes de l'organisation et les catégories indigènes qui précède l'évaluation ? Quels rapports établissent les gérants entre les catégories organisationnelles de l'évaluation et les catégories pragmatiques ?

La première partie retrace l'évolution du guide d'évaluation et les transformations des jugements portés par les supérieurs. L'analyse de ce matériel écrit – guide et appréciations – montre comment s'élabore un cadre formel d'évaluation, qui s'appuie sur une analyse de l'activité réelle.

Les usages du guide d'évaluation par les supérieurs donnent à voir des conceptions contrastées de l'activité, et les critères qu'elles sous-tendent. Les jugements personnels à connotation morale s'estompent au fur et à mesure que l'évaluation s'équipe et que sont définis des domaines d'action et des critères à travers lesquels apprécier l'activité.

Dans un second temps nous cherchons à restituer l'activité concrète des gérants de restaurant, dans ses dimensions techniques et sociales, afin d'établir ce qui se joue dans cette traduction et éclairer les effets de l'évaluation. Les observations directes de l'activité de travail des gérants ont été réalisées pour chacun des sites étudiés (quatre sont restitués ici) sur une période d'environ un mois et incluent des moments de « mise au point » avec les responsables hiérarchiques, qui comportent des visites de routine, mais aussi des évaluations. Celles-ci font l'objet d'un travail d'écriture à la fin de chaque mois, à l'instar de l'évaluation annuelle, qui en est en quelque sorte l'épilogue. Les rapports ambivalents entre l'activité saisie dans l'évaluation par les catégories de l'organisation et l'activité menée selon des considérations pragmatiques se comprennent mieux lorsque l'on restitue l'activité de travail dans un contexte social et productif. Les usages de l'évaluation tiennent à la fois d'un rapport à l'écriture et d'un rapport à la hiérarchie. Ils sont également révélateurs des espaces d'identification qui se construisent au quotidien. Nous mettons en évidence, sans souci d'exhaustivité, quatre principaux types d'usages de l'évaluation : elle peut être un objet de controverses et de négociation tout aussi bien qu'un objet étranger sans effets réels ; elle peut être une simple formalité inscrite dans la continuité des pratiques quotidiennes, comme elle peut s'avancer à la manière d'un couperet.

## **1. Equipement de l'évaluation et homogénéisation des jugements.**

Le guide a connu une variété de noms, de formes et de contenus depuis la fin des années 80. Les versions successives du guide d'évaluation, les instructions et les critères édictés ont été analysés, ainsi que les appréciations consignées dans le formulaire.

### ***1.1. Codification de l'activité et équipement de l'évaluation entre les années 80 et 90***

Le guide, dans sa première version, semble indiquer que des conventions implicites guident l'écriture lors de l'entretien. Intitulé « fiche de préparation à l'entretien », il tient en un format de deux pages recto verso, avec d'un côté le bilan de l'exercice et, de l'autre les souhaits pour l'exercice prochain. Les seuls renseignements à documenter avant l'évaluation *stricto sensu* sont les nom et prénom de la personne et le nom de l'établissement client. Sa forme succincte s'accorde à la sobriété des énoncés.

Le bilan délimite clairement trois grands domaines d'action, renvoyant respectivement au responsable de la collectivité cliente et à ses usagers, à l'équipe, et aux objectifs économiques fixés par l'entreprise. Sont ainsi désignés des acteurs stratégiques qui correspondent aux espaces d'action concrets (selon le lexique de M. Crozier et E. Friedberg) identifiés par l'entreprise. Les seuls critères énoncés renvoient, sans plus de détails, à leurs intérêts supposés : « la satisfaction de votre client et de vos convives », « la formation, la motivation, l'animation de votre équipe », et « vos objectifs économiques ». Les espaces concrets que sont la cuisine et le restaurant ne sont pas nommés explicitement ; il n'est pas fait mention non plus des contraintes réelles ou des ressources de l'activité. Dans la mesure où le guide ne livre pas véritablement d'indications sur les règles de l'activité, ni les critères que le supérieur doit mettre en oeuvre, une marge de manœuvre importante semble être laissée aux deux parties pour s'entendre. Mais le faible espace laissé libre entre les intitulés indique que l'activité ne peut être explicitée dans ses ressorts concrets. De même, le style des formulations évoque un exercice scolaire : titres sobrement soulignés en noir, instructions rédigées en phrases complètes, qui semblent appeler en retour réflexion et argumentation.

La seconde partie du guide d'évaluation sonde les « souhaits pour l'exercice prochain » en mentionnant d'abord les projets du gérant relatif à son poste actuel, puis la mobilité dans l'entreprise. Les intitulés font à la fois références aux souhaits de la personne et aux performances attendues par l'entreprise. Ainsi, dans ce premier item : « *Quels sont vos projets personnels pour améliorer vos performances dans ce poste ?* ». L'alinéa suivant fournit une piste d'action à travers les formations envisagées. La question de la mobilité est abordée de front, en questionnant le gérant sur ses desideratas en matière de changement de fonction, de région, de filiale et éventuellement de pays. Cette version du guide correspond à une période où l'entreprise se développe à l'étranger en exportant ses ressources humaines en encadrement. Si le champ ouvert à l'évaluation est donc vaste, le guide fournit peu de repères quant à la façon d'aborder l'épreuve.

La version suivante du guide atteste une nouvelle codification de l'activité. Dans sa composition, sa forme et son style, il est maintenant centré sur l'activité elle-même. Mis en place au cours de la première moitié des années 90, il s'intitule : « appréciation des performances des gérants et responsables ». Avec ses quatre pages recto verso, il a doublé de volume. La première page procède principalement à l'identification du gérant et de son poste. Le panneau intérieur, devenu une « appréciation du responsable hiérarchique » – et non plus un simple bilan – se déploie sur deux pages. Le guide se termine par les « programmes d'action à mettre en oeuvre ». Dans son dernier pan, dévolu au « programme d'actions », les souhaits de mobilité ont disparu.

Tout d'abord, les investigations apparaissent plus poussées en matière d'identification de la personne et de son établissement client. Outre les nom et prénom, âge et date d'entrée dans l'entreprise, l'ancienneté dans le poste et la qualification de la personne doivent être précisés. Un tableau synthétise les principaux renseignements concernant l'établissement : le type de prestation, le segment de clientèle, et les effectifs encadrés dans le restaurant d'une part ; les résultats économiques de l'autre, avec la progression et les objectifs en termes de chiffre d'affaires et de résultats. Le nom et la fonction du responsable hiérarchique, ainsi que la date de l'entretien doivent également être renseignés. Les intéressés sont ensuite priés de se prononcer sur des éléments particuliers ou exceptionnels intervenus au cours de l'exercice. De façon générale, le style est désormais concis : les phrases ont laissé place à des formes nominales ponctuées de deux points.

Dans la partie centrale consacrée à l'appréciation, l'activité est abordée de manière plus précise. Sa dimension technique apparaît avec une nouvelle rubrique, « hygiène/nutrition », qui rassemble divers éléments relatifs à la prestation proprement dite. Elle complète les rubriques « clients/convives », « management/gestion du personnel » et « gestion des coûts », déjà présentes mais réaménagées. Pour chacune des rubriques maints items exemplifient les attendus. Parmi eux, certains désignent des outils gestionnaires, *via* des sigles échappant au profane. D'autres sont des formulations génériques laissant une grande place à l'interprétation : « dialogue », « écoute », « échange », « coopérations », « prestation culinaire », « intégration », « appréciation », « relations sociales ». L'abondance d'indications empêche de déceler des priorités, comme si le guide se limitait à fournir des repères sans circonscrire fermement le champ d'évaluation. Chacune des rubriques se termine par des points de suspension, sans clôturer le champ des éléments pris en compte. Parmi les sept rubriques répertoriées, quatre sont sensées formaliser les domaines d'action de l'activité ; les trois autres rubriques, nouvelles, sont consacrées à des champs annexes ou des synthèses et remarques relatives aux rubriques précédentes. La rubrique « autres domaines », sorte de fourre-tout, la conclusion d'ensemble, dont le détail évoque des points forts ou faibles, et les « remarques de l'intéressé au cours de l'entretien », suggèrent que les repères précédemment fournis n'épuisent pas ce qui fait la performance. Le contenu des différentes rubriques est caractérisé par sa profusion de détails.

La dernière version du guide, à la fin des années 90, va attester une mise en forme de l'activité à la fois plus dense encore – deux nouveaux domaines d'action apparaissent, et plus délimitée – stipulant des critères précis pour chaque domaine d'évaluation. La qualité des repas, l'adaptation des menus aux caractéristiques des utilisateurs et la mise en valeur de la prestation font désormais l'objet d'une rubrique à part, au titre des « compétences techniques » relatives à la

prestation, après celles relatives à l'hygiène et à la sécurité. Des « compétences en management » font également leur apparition, et sont distinguées de la rubrique « gestion administrative du personnel ». Au total, ce sont donc six domaines d'action qui sont identifiés, et le terme de compétences est convoqué pour quatre d'entre eux, avec deux types de compétences techniques, des compétences commerciales envers les clients et les convives et des compétences en management. Les coûts et l'administration du personnel restent une affaire de gestion. Les repères fournis se réfèrent strictement aux outils de gestion, désormais disponibles pour chaque pan de l'activité : la rationalisation et la codification de l'activité se sont poursuivies et étendues. Les termes génériques ont simultanément disparu. Le guide d'évaluation s'apparente ainsi à un questionnaire, une sorte de « check list », dont l'objet est d'établir quels outils ont été utilisés et de vérifier le respect des procédures. Le style est devenu beaucoup plus directif. Les instructions accompagnant la partie « appréciation » ont été reformulées : les notions de force ou faiblesse ont été abandonnées, alors que sont soulignés les types de résultats concrets et les actions menées pour chacune des « actions listées ». Lors de la première étape d'identification, une note précise d'utiliser la notion d'incident critique, afin de mieux identifier les éléments de perturbation et la pertinence des éléments de réponse apportés. Les références aux actions concrètes, dont la nature indispensable est soulignée en caractère gras, sont également présentes dans la dernière partie consacrée aux décisions prises, renvoyant aux experts à solliciter pour développer le poste. Dans cette mise en forme de l'activité inhérente au guide d'évaluation, seul le respect des outils de gestion énumérés est pris en compte : les écarts aux normes procédurales servent à mesurer les performances et les compétences.

### ***1.2. Une apparente homogénéisation des jugements d'évaluation.***

Les appréciations relevées à la fin des années 80, lorsque le guide n'est encore qu'une fiche de préparation à l'entretien, présentent une relative diversité. Certaines sont brèves, d'autres sont beaucoup plus développées et mélangent des registres divers pour nourrir des commentaires circonstanciés, non dépourvus de jugements moraux. Si les prises sur lesquelles s'appuient les supérieurs pour formuler leurs appréciations semblent inspirées par leurs propres critères, les usages de l'évaluation sont eux-mêmes pluriels.

Les commentaires, relativement sommaires, font généralement l'ellipse du sujet et emploient un présent de l'indicatif, qui confère un caractère statique à la formulation. Aucune allusion n'est faite ni à l'activité concrète, ni à la carrière du gérant :

*« Bon élément, donne entière satisfaction, doit continuer à s'améliorer » (1986)*

D'autres se sentent obligés de rallonger leur commentaire, comme s'ils avaient peur de faire court, en n'apportant cependant aucune précision :

*« Bon élément, donne entière satisfaction, doit continuer. Eléments à améliorer. Il y en a toujours, bien sûr » (1986)*

Le registre technique, bien qu'absent du guide, est mobilisé dans une partie importante des remarques consignées par les supérieurs, qui relèvent les lacunes et les points forts en s'appuyant sur leur perception du déroulement concret de l'activité :

*« Malgré de très bonnes compétences culinaires, M. Untel doit faire certains efforts (hygiène, contact avec les convives, rapidité) pour lui permettre d'obtenir une parfaite autonomie dans ce poste, étant nouveau. mais volontaire. M. Untel ne devrait pas avoir trop de mal à faire disparaître ces carences. Conclusion : insuffisant, à améliorer » (1991)*

Les jugements à connotation morale sont présents. En pointant un comportement, susceptible d'être corrigé, qui dépasse le cadre de l'activité, ces responsables hiérarchiques émettent un jugement sur la personne :

*« A fait de réels progrès. Fait très bien son travail. A encore de la marge. Peut progresser dans l'entreprise. ne doit pas se laisser déstabiliser par des éléments extérieurs, dans sa vie de tous les jours » (1987)*

Registre de l'efficacité gestionnaire et allusion à la carrière vont souvent de pair dans les appréciations des cadres qui prennent au sérieux leur rôle de promoteur de carrière :

*« Au dessus du poste. A su profiter au mieux des opportunités. Développement du CA. Il faudrait une mutation ou une promotion pour qu'il continue son ascension dans notre société » (1988)*

Au cours des années 90, les termes dérivés des outils de gestion de l'entreprise sont de plus en plus fréquemment utilisés, participant à une homogénéisation des appréciations écrites :

*« Self 300 couverts. Muté au RIE (restaurant inter-entreprises) de La ville, objectifs : développement de notre image auprès de nos clients, organiser le suivi commercial, optimisation de la gestion de la production » (1994)*

Au delà de la fabrication et de la distribution des repas, la gestion peut aussi faire l'objet d'une appréhension technique :

*« Doit améliorer sa gestion prévisionnelle et s'adapter aux contraintes de ce site » (1992)*

Les remarques circonstanciées sont alimentées par les catégories prescrites par le guide. Les notions de poste, de gestion prévisionnelle et de relation commerciale semblent avoir été intégrées dans le langage des supérieurs :

*« Au niveau du poste. A fait progresser le restau, dans tous les domaines et en particulier la contribution. Bon climat, bonnes relations avec les clients et les convives. Quand il aura donné pleinement ses compétences et surtout en matière de gestion, il sera un très bon ! il faut qu'il canalise sa fougue de réussite » (1993)*

*« Au dessus du poste. Qualités d'organisateur sur un restaurant difficile, bon manager, respecté, bonne qualité des repas » (1992)*

Les jugements de valeur qui débordent du strict cadre de l'activité subsistent néanmoins :

*« A améliorer. Enthousiasme, confiance des clients et de ses convives, bon relationnel, amour porté à son métier, superbes prestations, mais en oublie parfois une certaine rigueur dans sa gestion : principale qualité chez un gérant Restocol. Doit montrer qu'il doit jouer dans la cour des grands, concrétiser les espoirs pour gravir les échelons futurs » (1993)*

*« Adaptation du retour en métropole plus longue que prévue. Professionnalisme, lucidité » (1993)*

Enfin, les appréciations contemporaines de la version la plus aboutie du guide apparaissent élaguées, ayant éliminé les remarques plus personnelles. L'activité rendue visible au travers de l'évaluation écrite est alors strictement celle informée par les outils de gestion. L'appréciation procède d'un constat distancié dépourvu – sur le papier – d'implication personnelle :

*« M. Untel a de bonnes qualités de management et un bon relationnel ; manque encore de rigueur dans sa gestion prévisionnelle » (1996)*

*« Bonne gestion prévisionnelle. Il faut améliorer le suivi commercial » (1997)*

*« Constat d'une baisse du coût denrée inacceptable, baisse du CA » (1997)*

Au cours des années 80 jusqu'à la fin des années 90, le guide a intégré dans sa forme et son contenu les codes qui organisent la réalisation de l'activité productive. Ces codes enferment des procédés techniques, qui sont proposés pour appareiller les objectifs économiques et orienter leur application. Ainsi le « développement de l'image de notre société auprès de nos clients » est équipé par des procédures de « suivi commercial », et le but « d'optimisation de la gestion de la production » doit se faire à la mesure du « coût denrée ». Ces règles techniques sont associées à des normes strictes. Cette taxinomie de l'activité productive a donc été reprise par les directions et les

services de ressources humaines pour organiser une taxinomie des qualités des personnes. La mesure du coût denrée est un critère pour dire qui est bon gestionnaire, le respect des procédures de « suivi commercial » révèle les qualités en matière de relation avec le client. Le terme de compétences permet de mettre en correspondance les qualités attendues des personnes avec les normes qui régissent l'activité productive.

Les écrits d'évaluation, teintés de jugement circonstanciés dans les années 80, revêtent un aspect plus uniforme à la fin des années 90. L'examen des appréciations consignées indique une convergence entre les critères proposés par le guide et les catégories de jugement que mobilisent les supérieurs hiérarchiques : à la codification de l'activité transcrite par le guide répondent des jugements informés par les normes productives et gestionnaires. On peut lire ces écrits d'évaluation comme participant d'un phénomène de normalisation des jugements sur les personnes. Mais l'analyse des écrits d'évaluation soulève d'autres questions. En particulier faut-il en déduire que les aspérités des situations de travail, gommées sur le papier, aient disparu dans la réalité ?

## **2. Formes d'engagement dans l'activité et évaluation : conciliations et désaffiliations**

On a jusqu'ici examiné l'évaluation de l'activité de travail en se fondant sur les écrits manipulés par les évaluateurs, en soulignant les effets performateurs de l'équipement du guide et la la codification de l'activité qu'il indique. L'activité d'écriture qui aboutit à la rédaction de ces commentaires trouve sa source d'inspiration en dehors du seul moment de l'évaluation. Elle s'appuie sur la connaissance réciproque de l'évaluateur et de l'évalué et leurs rapports dans l'activité de travail. La trace écrite laissée par les évaluations révèle pour partie les transformations de l'activité, mais n'élucide pas la manière dont se forment les jugements des supérieurs en rapport avec le déroulement concret de l'activité.

Changeons maintenant de perspective en prenant pour objet l'activité concrète des gérants. Les « données » productives de l'activité de travail des gérants posent des contraintes en même temps qu'elles offrent des ressources diverses et variées. La quantité et la qualité des repas à réaliser, la composition et le choix des menus, la taille de l'équipe de restauration, l'ancienneté et le niveau de qualification des employés, l'équipement des cuisines et des salles de service, le type d'usagers, les règles posées par la collectivité cliente ... peuvent être considérées comme des variables, dont la liste dressée n'est pas finie, qui forment tout autant le cadre que l'objet de l'activité des gérants. Dès lors les problèmes techniques et les solutions mises en œuvre sont spécifiques aux situations de travail rencontrées. L'activité de travail ne peut être considérée sous ce seul aspect technique : elle s'accomplit dans un espace social dans lequel évoluent les employés, les usagers, les responsables de la collectivité cliente. Le gérant entretient un rapport personnel à

cet espace social traversé de tensions. Les quatre cas de figure relatés, exemplaires au regard des situations productives rencontrées, illustrent comment le gérant accomplit son activité en rapport avec cet espace social et technique, en mobilisant des catégories d'appréciations spontanées, qui sont informées par les codes de l'organisation, mais qui ne se confondent pas avec ceux-ci.

### **2.1. L'écriture comme procédure de négociation et l'évaluation comme revendication.**

1<sup>er</sup> cas. Le responsable d'unité dirige une cuisine centrale, dans laquelle sont fabriqués 5000 repas par jour, qui sont ensuite livrés dans des cantines scolaires municipales, dites « unités satellites ». Les menus proposés par la société de restauration collective sont validés régulièrement par une diététicienne de la municipalité. Ils doivent être adaptés aux goûts des enfants et comporter des variantes pour les régimes alimentaires particuliers. Le site de production est une véritable usine, délimitée en différentes salles, réservées pour les unes à la cuisson, pour les autres à la congélation, séparées par des sas de « remise en température ». La rationalisation de la production est ici particulièrement développée par rapport à l'ensemble des restaurants de l'entreprise. L'activité du responsable se déploie entre les registres de la « gestion prévisionnelle de la production » et la gestion des ressources humaines, et se présente selon son expression comme celle d'un dirigeant de PME. Les services de la direction de l'entreprise sont particulièrement attentifs aux résultats de ce site dont le volume d'activité est important. Dans son activité, ce responsable d'unité échange régulièrement avec les différentes instances organisationnelles et mobilise pleinement les codes de l'organisation.

Cela ne l'empêche pas de critiquer certaines orientations organisationnelles. En particulier il est sommé d'utiliser des produits fournis par le service achat qu'il estime de mauvaise qualité. Il n'hésite pas à rentrer ouvertement en conflit avec celui-ci, en s'armant dans ses prises de bec orales de procédures et de traces écrites. L'homme est animé par un sens du métier doublé d'un sentiment de responsabilité sociale : la mauvaise qualité des denrées lui semble d'autant plus préjudiciable qu'il s'agit de nourrir des enfants. Soucieux de répondre aux critères qu'exige selon lui l'alimentation des enfants, il invente des solutions avec son équipe.

*« On est dans une démarche permanente pour améliorer le rapport qualité prix, il faut qu'on soit toujours en mouvement et qu'on se remette en cause. On améliore les fiches recettes en fonction des commentaires de nos clients. Par exemple, les pilons de poulet ne doivent pas au four. Avec l'équipe, on a trouvé une astuce : on rajoute du paprika, pour donner un aspect doré, et on ajoute un peu d'ail, pour rehausser le goût. On teste nos sauces sur une petite production, genre centre de loisir. Une fois qu'on le propose à 5000 enfants, ça tient la route ».*

L'explicitation et l'écriture sont au cœur de l'activité quotidienne de ce responsable d'unité, et sa propre production écrite nourrit l'évaluation de son travail par son supérieur hiérarchique. Les jugements portés sur son travail rejoignent donc pour partie ses propres critères d'appréciation. L'évaluation, comme nombre d'occasions d'échange dans l'entreprise, est aussi pour lui un objet de controverses. La maîtrise des codes de l'organisation lui permet de les discuter. Il s'en saisit comme procédure de négociation et de revendication lorsque les critères d'évaluation ne rendent pas pleinement compte des problèmes spécifiques que rencontre l'activité concrète.

## **2.2. L'écriture au cœur de l'activité et l'évaluation comme enregistrement des actions.**

2<sup>nd</sup> cas. Le responsable d'unité supervise la gestion de deux restaurants d'une même entreprise : un « self » de 3500 couverts et un « club de direction ». Le self propose une prestation haut de gamme qui comporte un choix varié de plats de viandes, de poissons, de menus diététiques, et de pizzas servis dans différents stands du restaurant. Le responsable d'unité s'occupe de mettre en place les procédures prévues par le service marketing auprès des usagers (enquêtes de satisfaction), et de l'interlocuteur contractuel (suivi commercial), qui nécessitent des visites régulières auprès de ce dernier. Son autre cheval de bataille concerne le personnel du restaurant, avec qui il met en place des réunions d'expression, à l'instar des recommandations du service des ressources humaines. Il valide également les différentes étapes des formations qu'une partie des cuisiniers de l'équipe suit. Il n'occupe pas de poste en cuisine, mais y passe régulièrement dans la journée, pour serrer les mains, discuter, prendre des nouvelles. Il délègue les commandes et les menus au chef de cuisine, ce qui lui vaut des reproches larvés de la part des cuisiniers. Son activité de travail et ses rythmes sont décalés par rapport à l'équipe.

Sur certains aspects de son activité, ce responsable d'unité suit les procédures de l'organisation à la lettre. Ils ont, avec son supérieur, élaboré un plan d'action, qui le guide dans son activité quotidienne. Symétriquement, il enregistre en quelque sorte ses actions en les consignait. Chacune de ses visites au client est soigneusement notée, chaque entrevue collective avec l'équipe est retranscrite comme une réunion ou une action de management. Mais sur d'autres aspects de son activité, il se fie à d'autres critères que ceux de l'organisation. En particulier, il laisse l'équipe des cuisiniers s'organiser comme elle l'entend en matière d'organisation du travail. La majorité d'entre eux, soudés au chef de cuisine, préparent ensemble les plats chauds du jour. Seuls deux d'entre eux se consacrent chacun à un seul plat. Les orientations de l'organisation voudraient que chaque cuisinier se voie attribuer un poste de travail, consacré à la préparation d'un plat, et qu'une rotation des postes s'effectue toutes les trois semaines. Tandis que les cuisiniers font valoir les règles du

métier pour justifier cette organisation spontanée, lui opère un choix stratégique en préférant déroger momentanément à des règles d'organisation pour préserver un « climat social ». « Mieux vaut leur donner du mou le temps qu'ils s'adaptent aux nouvelles méthodes », plutôt que de risquer un conflit. Le syndicat de l'établissement client est en effet attentif, via le comité d'entreprise, aux conditions de travail du prestataire de service. Cette entorse aux prescriptions de l'organisation se fait en accord avec son supérieur hiérarchique.

Dans ce cas, les catégories d'évaluation de l'organisation sont intériorisées par le gérant. Mais d'autres principes de jugement le guident pour mener à bien son activité, et il doit également sa bonne évaluation au fait qu'il laisse aussi s'exprimer les catégories de jugement de son équipe.

### **2.3.Divergence entre appréciation spontanée et évaluation par l'organisation.**

3<sup>ème</sup> cas. Le restaurant dans lequel travaille le gérant appartient à une maison de retraite, qui accueille une centaine de pensionnaires. Le service se fait à table pour les plus valides, en chambre pour les autres. Le gérant est « posté » en cuisine, alternant comme les autres employés de l'équipe services du midi et services du soir. Le reste du temps disponible est consacré à passer les commandes auprès des fournisseurs et à faire les emplois du temps. La vie du restaurant s'organise avec le personnel soignant de la maison de retraite qui participe au service. Les personnes âgées désœuvrées se tiennent parfois aux portes de la cuisine pour faire passer le temps. Même les plus vaillantes ont peu d'appétit. Le gérant repousse constamment le moment de réaliser l'enquête de satisfaction préconisée par les « plans d'action » du marketing, et nombre des procédures à mettre en œuvre pour respecter la charte de qualité ne sont pas à jour lorsque son supérieur vient les vérifier lors de sa visite mensuelle. En douce, le gérant dénigre les procédures pour leur caractère factice et superficiel. Le bien être des « mamies », comme il les appelle, passe davantage par la bonne humeur qui règne dans le restaurant et les quelques paroles échangées que par le respect d'un quelconque protocole. Son supérieur hiérarchique, s'il tente d'objectiver la prestation, ne se formalise pas : la maison de retraite est un ancien client de la société, qui se satisfait de la prestation et qui est lui-même encore loin, dans sa propre gestion, d'une politique qualité formalisée.

Ici, les catégories d'appréciation spontanées qui guident l'activité de travail du gérant divergent d'avec les codes de l'organisation. Les liens tissés avec les pensionnaires et avec le personnel de l'établissement orientent son activité. Le jugement de valeur qui condamne les procédures organisationnelles trouve une justification pragmatique : elles ne présentent pas d'utilité dans le contexte technique et social du restaurant. Il n'y a pas lieu de l'interpréter comme une résistance à l'égard de l'organisation, car fondamentalement, il concilie avec des impératifs marchands et sert de la sorte les objectifs de l'organisation. Il se sait « apprécié par son chef ».

Celui-ci valide implicitement les appréciations du gérant en le laissant-faire. L'évaluation écrite est ici une procédure formelle extérieure à la véritable activité.

#### **2.4. Une évaluation qui occulte les difficultés réelles de l'activité de travail.**

Recruté depuis quelques mois seulement, le gérant a été affecté au segment scolaire. La prestation, réalisée pour un collège privé, comporte un self service qui sert environ 400 couverts, et une cafétéria. Il n'occupe pas de poste en cuisine et consacre son temps à la comptabilité, la passation des commandes, et aux visites fréquentes auprès de l'interlocuteur contractuel, conformément aux souhaits de son supérieur hiérarchique. Ses relations avec l'équipe de restauration sont mauvaises et la cuisine lui est interdite s'il ne veut pas faire l'objet des quolibets de l'équipe. Il est le plus souvent confiné dans un bureau exigü et ses visites au chef d'établissement ou à l'intendance relèvent presque de la fuite. Il s'emploie à des tâches où il pense pouvoir agir seul, mais c'est peine perdue. Les procédures de l'organisation sont vidées de leur sens par le travail de sape auquel se livre l'équipe. Celle-ci pourtant travaille tous les jours à fabriquer et à servir les repas mais le gérant est exclu du déroulement concret de l'activité productive et sociale.

Lors des réunions de travail avec son supérieur hiérarchique, ces humiliations ne sont évoquées ni par l'un ni par l'autre. Par contre sont évoqués les problèmes de stocks, créés par l'usage exclusif du magasin par l'équipe, les pics du coût denrée, et les négligences dans le service. L'usure mentale du gérant le conduira à démissionner quelques mois plus tard. L'évaluation dès lors occulte les difficultés réelles que rencontre le gérant. Celui-ci trouve d'abord dans l'écriture, qu'il manipule quotidiennement dans son activité, un moyen de dissimuler ses difficultés. Mais sa mise à l'écart et l'absence de soutien auprès de son supérieur tourne au désaveu pour ce gérant.

Les codes de l'organisation peuvent être inclus dans les catégories spontanées, sans que celles-ci se réduisent à ceux-ci : les gérants, ayant intériorisé les contraintes organisationnelles, rencontrent des problèmes spécifiques qui nécessitent des solutions *ad-hoc*, et font donc appel à une appréciation personnelle de la situation (cas de la cuisine centrale scolaire et du restaurant d'entreprise). Les codes de l'organisation peuvent apparaître inadaptés au gérant qui mobilise des catégories spontanées nourries par un échange social et productif local et qui divergent des orientations organisationnelles globales. Les supérieurs peuvent reconnaître le bien fondé de cette économie spontanée (cas de la maison de retraite). Il peut arriver que le gérant ne parvienne pas à trouver d'appuis dans la situation sociale et productive locale, et laisse les catégories indigènes de l'équipe de restauration guider l'activité productive, sans que cette orientation, divergente au regard

des codes de l'organisation, soit acceptée par le supérieur lors de l'évaluation (cas de la cantine scolaire).

## **Conclusion**

Nous avons lu l'évaluation en restant aux plus près de ses manifestations concrètes : les procédures et les documents qui l'organisent, les interactions et les accomplissements concrets qui la fondent. Quel que soit le degré de précision des critères de l'organisation, le jugement reste toujours suspendu aux contingences de l'épreuve. Informée par les outils de gestion, l'activité rendue visible est également déformée au regard de l'expérience quotidienne des gérants. Il faut attendre la fin des années 90 pour que la fabrication des repas et leur distribution apparaisse comme un domaine d'action et une compétence, alors que la majeure partie du temps de travail se déroule entre la cuisine et le restaurant. De plus, l'activité prend son sens en fonction de la collectivité : l'évaluation, tournée vers l'entreprise, ne mentionnant les clients que comme des objectifs, en manque une part importante.

Nos observations indiquent des expressions différentes des catégorisations indigènes, en rapport avec un espace social et technique, plus ou moins proches des codes de l'organisation. L'évaluation du supérieur met en rapport une appréciation spontanée avec les critères de l'organisation, et en cas de divergence, il peut valider implicitement ou sanctionner. D'un point de vue formel, les modes d'explicitation de l'activité et le recours à l'écriture dans l'activité quotidienne peuvent expliquer que l'évaluation organisationnelle puisse être tour à tour proche ou étrangère de cette évaluation spontanée ; mais c'est dans le déroulement concret de l'activité que l'on comprend comment se forment les critères spontanés d'appréciation de l'activité. L'évaluation hiérarchique impose un travail d'écriture, qui suppose lui-même une mise en mots de l'activité. Or celle-ci se déroule au quotidien sur un mode autant implicite qu'explicite. En prenant au sérieux ces catégories d'appréciation spontanées, l'évaluation apparaît alors comme une tentative de conciliation par les supérieurs hiérarchique entre un « univers » pragmatique et les attentes « gestionnaires ».

Quatre cas de figure illustrent les rapports qui s'établissent dans des formes variées entre la retranscription de l'activité organisée par l'évaluation et les critères spontanés qui orientent le déroulement concret de l'activité. Dans les deux premiers cas, l'évaluation s'appuie sur un rapport à l'écriture qui s'instaure dans le rythme quotidien de l'activité de travail. L'évaluation n'est pas pour autant exempte d'arrangements et l'on observe des accords et des négociations. L'écriture peut se faire dissimulation lorsque les critères de l'organisation sont inopérants ; l'évaluation

hiérarchique peut autoriser un accord tacite mais aussi un désaveu. Les catégories sur lesquelles s'appuie l'évaluation du supérieur hiérarchique mettent ainsi en rapport les catégories de jugement mobilisés par les gérants dans l'activité concrète et les catégories de l'organisation ; ils s'arrangent avec des rationalités qui s'affrontent, s'ignorent, ou se complètent. L'interrogation de l'évaluation du travail souligne les rapports foncièrement ambivalents qu'elle entretient avec l'activité de travail concrète.

## Annexes

### Extrait de la 2<sup>ème</sup> fiche d'évaluation (90)

CLIENTS/CONVIVES : écoute client et environnement, dialogue, échange, création de coopérations, développement de nouveaux services (ex : hôtesse Conseil ; Convivia, etc...) et nouveaux produits (PPE ; Menus Gourmets ; Repas Club Jeune maman ; Carte Prestige, etc...), animation de Commissions Restaurant, réalisation des animations restaurant, ...

HYGIENE/NUTRITION : application et capacité à faire appliquer les politiques concernant la réception, la prestation culinaire, la présentation, la distribution, la mise en œuvre de l'atout régime, la diététique gourmande ...

MANAGEMENT/GESTION DU PERSONNEL : recrutement, intégration, appréciation, formation et animation de son personnel, mise en œuvre du PAQS, relations sociales, respect de la législation, réunions périodiques individuelles et collectives...

### Extrait de la 3<sup>ème</sup> fiche d'évaluation (95)

Pour chacune des compétences-clefs mises en œuvre, listez les actions que vous avez menées, ainsi que vos résultats :

#### COMPETENCES COMMERCIALES CLIENTS/CONVIVES

Respect des engagements vis à vis du client ; identification du niveau de satisfaction/insatisfaction clients/convives ; Qualité des plans d'action ; Utilisation des outils : enquête « Faisons le Point » – Démarches Qualité ; suivi des visites étages ; Entretiens de bilan ; Commission restaurant ; Participation aux propositions d'extension de la gamme de service.

COMPETENCES TECHNIQUES – Hygiène / Sécurité Respect des normes de sécurité, d'hygiène, des protocoles de nettoyage, du guide des savoir-faire en hygiène alimentaire (HACCP) ; Résultats des actions correctrices sur analyses bactériologiques (Restauration/Hôtellerie).

COMPETENCES TECHNIQUES – La prestation

Qualité/créativité/régularité de la prestation culinaire ; Adaptation des menus en fonction de la typologie des convives (mise en pratique des connaissances nutritionnelles) ; Qualité/fréquence des animations ; Mise en œuvre des produits Marketing (cuisine festive) et prestations spéciales ; Qualité globale de la prestation hôtelière.

COMPETENCES EN MANAGEMENT

Formation/développement des compétences de son équipe (mise en place outils « Seconds ») ; Qualité/fréquence des réunions d'information/communication (dont réunions d'expression des salariés) ; Qualité des entretiens d'appréciation ; Optimisation de l'organisation du travail ; motivation des équipes (climat social) ; Parrainage /aide à l'intégration des nouveaux.

GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL

Tenue du registre du personnel ; respect des procédures de déclaration AT, visite médicale, affichage obligatoire ; respect des délais et précision dans l'établissement des BEV ; DPAE et suivi des contrats.

GESTION DES COÛTS

Maîtrise des coûts et denrées/et marge alimentaire ; Ratio de stock ; fiabilité des estimés ; gestion des frais de personnel ; utilisation de Delta.

POINT SPECIFIQUE SUR LE RESPECT DES POLITIQUES D'ENTREPRISE DANS LES ACTIVITES PRECEDEMMENT NOMMEES (Indispensables)

## Références

- Bidet A. (2004). Retour sur la sociologie du travail : un impensé technique ?, *La revue de l'IREs*, 44, 1.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.

- Cochoy F., Garel J., Terssac (de) G. (1998). Écriture et travail d'organisation : le cas de la mise en œuvre des normes ISO 9000, *Revue française de Sociologie*, 673-699.
- Dondeyne C. (2002). *D'une économie de la fabrication à une économie des usages dans la restauration collective*, thèse de doctorat en sociologie, LEST-UMR 6123.
- Dubrion B. (2003). Les évolutions des « dispositifs d'évaluation du travail » : rupture ou continuité ?, *Revue de gestion des ressources humaines*, 49, 54-70.
- Goody J. (1979). *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*. Paris, Minuit (1977).
- Joly N. (2004). Ecrire l'événement : le travail agricole mis en mémoire, *Sociologie du travail*, 4.
- Marchal E., Torny D. (2003). Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960, *Travail et Emploi*, 95, 59-72.
- Marchal E. Renard-Bodinier C., (2001). L'équipement des relations sur le marché du travail : comparaison des méthodes de recrutement, in Bessy C. et alii, *Des marchés du travail équitables ? Approche comparative France/Royaume Uni*. Bruxelles, Peter Lang, 195-226.???
- Merle P. (1994). Fiche de renseignements sur l'élève et construction sociale des inégalités scolaires, *Revue française de sociologie*, XXXV, 561-591.
- Peneff J. (1993). Le recrutement et l'observation des ouvriers par le patronat. Etude d'un fichier d'entreprise, *Revue française de sociologie*, XXXIV, 557-596.
- Pillon T., Vatin F. (2003). *Traité de sociologie du travail*. Toulouse, Octarès.
- Ughetto P. (2004). Le travail comme activité et comme action. Quelques perspectives sociologiques récentes, *La revue de l'IRES*, 44, 1.