



Colloque ARUC- Gestion des âges et des temps sociaux  
Performance, organisation et temps de travail,  
6-7 octobre 2011

Amélioration de la performance  
et méthodologie située de diagnostic

**Martine Gadille** Laboratoire d'économie et de sociologie du  
travail, Aix en Provence,

**François Jaujard**, École Nationale Supérieure des Mines  
de Saint Etienne

France



## Première partie

# La gestion et l'évaluation de la performance au travail : un modèle pluraliste

# Crise de la performance au travail ?

- Enjeux importants : reconnaissance, estime de soi, identités (Dejours, 2003).
- Un processus impossible ? (Reyre, 2007).
- Vives insatisfactions dans les organisations (Benhamou S., Diaye M.A., Centre d'analyse stratégique, 2011).
  - Définition / clarté des objectifs
  - Traçabilité / visibilité du travail accompli
  - Insuffisance indicateurs / processus
  - Subjectivité

# Performance et méthodologie de diagnostic situés

- Approche consultants vers directions d'entreprises (Drucker, 1977) :
  - normes de performance,
  - fixation d'objectifs, organisation du travail,
  - motivation, communication, formation des employés
- Travaux de recherche : insuffisante conceptualisation de la performance au travail, données empiriques hétérogènes (Motowidlo, 2003).

Pas d'unité conceptuelle d'analyse de la performance face à la diversité des pratiques : concept de « performance située », s'appuyant sur une méthodologie de « diagnostic situé ».

# Trois objectifs de performance à concilier

- Attentes des marchés : des produits (Drucker, 1999) et financiers
  - « c'est le consommateur, ses valeurs et ses décisions » qui fondent le management et la performance de l'entreprise.
  - actionnariat à l'autre bout
- Attentes des gestionnaires (Hémard, 2009)  
Dispositif de gestion RH visant la rationalisation : allocation des augmentations, promotions, actions de formation, mobilités.
- Attentes des salariés (Tessier et al., 2008)  
gestion de carrières, équité, reconnaissance des apprentissages, d'élargissement des capacités d'action, des identités individuelles et de groupe, socialisation.

# Trois Modèles (d'après Tessier et al., 2008)

	<b>Modèle de marché</b>	<b>Modèle des relations humaines, du clan, de la socialisation</b>	<b>Modèle de la compétence et de la responsabilisation</b>
<b>Contexte</b>			
<b>Finalité</b>			
<b>Critères</b>			
<b>Rapport à l'individu</b>			
<b>Rapport au collectif</b>			
<b>Questionnement</b>			

# Contemporanéité et questionnements du modèle : vers un processus d'hybridation ?

- Hypothèse à valider d'un processus contemporain d'hybridation des trois modèles.
- Trois questionnements :
  1. Mise en tension des membres des organisations entre :
    - la prescription et standardisation des normes de performance,
    - l'individuation de gestion (individus/groupes)
  2. Quelle nature des processus d'apprentissage organisationnel dans cette tension ?
  3. La gestion de la performance entre contexte économique externe et mondes sociaux internes.



## Seconde partie

# Etude de cas d'entreprises ayant développé un système de gestion de la performance



# Sélection des cas et justification

- Pratiques de la gestion de performance situées
  - Historique : historicité des outils, méthodes de gestions et de la fonction RH
  - Spatial : entreprises globales / entreprises locales
  - Cycle de vie de l'entreprise :
    - Firme globale avec ancrage compétitif territorial : route des hautes technologie
    - Robotix : start up rachetée, restructurée mise en bourse
    - Comprimair : PME innovante détenue par son créateur dans un interstice

# Cas 1 : Grand groupe européen de semi-conducteur : l'évaluation hybride des opérateurs de fabrication

- Contexte : TQM, ilots de fabrication, team managers et responsabilisation du personnel.  
Ambigüité : liens avec l'atelier et l'équipe.
- Finalité de l'évaluation : Excellence (formation, travail en équipe, expression de la créativité). Focus simultané : résultats, développement individuel, responsabilisation, compétences.
- Critères : Référentiel de compétences et « competenscope » ;  
Evaluations collectives des ilots et individuellement de ses membres (résultats et « façons d'agir »).
- Rapport à l'individu : rôles et responsabilisation dans l'ilot, augmentations individuelles, développement personnel.
- Rapport au collectif : régulations entre membres et résultats, reconnaissance par les pairs > reconnaissance hiérarchique

## Cas 2 : Entreprise multi-secteur, restructurée dans la robotique et automatismes (150 personnes)

- Contexte : appartenance à une division 2008 (pétrole, industrielle, nucléaire, défense), direction de service et appartenance à un groupe métier géré en tant que tel par RH (de 80 à 50 métiers)
- Finalité de l'évaluation : optimisation résultats individuels, mesure du niveau de compétences attendues, harmoniser les fiches métiers et équivalents fiches de poste (nuages points), transmission de savoirs par tuteurs
- Critères de notation : compétences détenues 4 niveaux et objectifs atteints,
- Rapport à l'individu : non experts évaluable et experts non évaluable, sorti du contexte organisationnel
- Rapport au collectif : régulation collective de la notation binômes/trinômes et comité dir, non valorisation des groupes<sup>11</sup>

## Cas 3 : PME aux savoirs techniques de développement compressoriste (30 salariés)

- Contexte : l'atelier de la PME comme unité centrale d'appartenance, émergence d'un bureau d'étude et rationalisation d'un service commercial
- Finalité de l'évaluation : appréciation de la maîtrise du poste, bien vivre dans le poste, connaissance des aspirations et gestion carrière, fixer mesures adaptatives, cohésion dans les services
- Critères : résultats par rapport aux objectifs, adaptation globale au poste, capacité de management cohésif, délégation, pilotage des apprentissages, amélioration des connaissances
- Rapport à l'individu : objectifs par forcément quantifiables, équité (prime si 60% objectifs atteints),
- Rapport au collectif : collectif ménagé, auto-organisation, communauté, relativisation évaluation individuelle/collectif



## Troisième partie

### Discussion des modèles et des données

# Synthèse des modalités d'hybridation identifiées à partir des cas

	<b>Modèle de marché</b>	<b>Modèle des relations humaines, du clan, de la socialisation</b>	<b>Modèle de la compétence et de la responsabilisation</b>
<b>Contexte</b>			
<b>Finalité</b>			
<b>Critères</b>			
<b>Rapport à l'individu</b>			
<b>Rapport au collectif</b>			
<b><i>Apports spécifiques de chaque modèle</i></b>			

# Les enjeux économique et sociaux de l'hybridation

## 1. **Mise en tension des membres des organisations :**

prescription et standardisation des normes de performance /  
individualisation de gestion.

–Contexte : autonomie de l'îlot ?

–Finalité des îlots : entité intégrée ou compétition d'îlots ?

–Critères : résultats immédiats / développement individuel et collectif

–Rapport à l'individu et au collectif : prescription et développement  
individuel, la crise des experts

## 2. **Processus d'apprentissage organisationnel nés et *bornés* par cette tension**

–Organisé sur le terrain par nécessité, explicite et tacite, pression du  
groupe sur l'individu

–Non reconnaissance de capacités cognitives méta-organisationnelles

## 3. **Inférence des systèmes de gestion de la performance** du contexte économique externe ou des mondes sociaux internes.

# Conclusion

## Trois constats :

- Validation de l'hypothèse d'hybridation contemporaine
- L'hybridation entre sédimentation et nécessité stratégique
- Risques psychosociaux : transitions professionnelles et constructions identitaires

## Quelle durabilité de la performance au travail ?

- nécessité d'une cohérence entre les exigences de l'organisation et de celles de ses membres pour une performance organisationnelle
- négociation et contractualisation comme conditions socio-cognitives et économiques de l'apprentissage organisationnel.