



L'UNIVERSITÉ OUVERTE DES COMPÉTENCES

Des ressources et des réseaux pour les acteurs de la compétence

club
STRATÉGIES

Mardi 04 décembre 2012

18h00 - 20h00

AgroParisTech - Engref



Xavier Baron

Auteur du livre *La performance collective.
Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*
Professeur de sociologie, Consultant expert en GRH

La performance collective

Repenser l'organisation des travailleurs du savoir

Dossier Documentaire



La performance collective Repenser l'organisation des travailleurs du savoir

Dossier Documentaire

- Sommaire -

■ **Présentation de Xavier Baron**

Site web BCRH (www.xavierbaronconseilrh.fr)..... p. 03

■ **La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir,
Xavier Baron, Editions Liaisons, avril 2012, 176 pages.....**

p. 05

- Résumé
- Sommaire
- Note de lecture de Jean-Marie Bergère
- Performance collective : Xavier Baron formule neuf principes pour
« repenser l'organisation de la production immatérielle », Article AEF, 18 mai 2012
- La performance collective, D. Kaisergruber, Article Metis, 13 septembre 2012

■ **Articles récents de Xavier Baron.....**

p. 15

- Le bien-être au travail est-il une condition de la performance ?
Xavier Baron, Site web Le Club AEF (<http://leclub.aef.info>), 24 février 2011
- L'évaluation de la performance : un indispensable « simulacre d'objectivité », interview de
Xavier Baron
Florence Fauconnier, Site web JDN (www.journaldunet.com), 21 mai 2008
- Touche pas à mon bureau !
Xavier Baron, Site web Metis (www.metiseurope.eu), 06 novembre 2012
- Crise : sur-gestion et sous-management
Xavier Baron, Site web Metis (www.metiseurope.eu), 18 janvier 2010
- De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?
Xavier Baron, Site web L'AEF (www.aef.info), 09 janvier 2009

■ **Analyses et points de vue.....**

p. 35

- Management de la performance : des concepts aux outils
Stéphane Jacquet, Site web CREG (www.creg.ac-versailles.fr), octobre 2011
- L'entretien annuel d'évaluation au service du bien-être et de l'efficacité au travail
A. Dejean de la Bâtie et JP. Robbe, Site web WK-RH (www.wk-rh.fr), juin 2010
- Du collectif à la communauté de travail : attachement et performance
P. Jacquinot et A. Pelissier-Tanon, Site web AIMS (www.strategie-aims.com), juin 2009
- Déterminants de la performance collective dans des situations complexes : une étude de cas
analysée à partir des cadres théoriques de la cognition distribuée et des communautés de pratique
Valéry Michaux, Site web AIMS (www.strategie-aims.com), mai 2008

▪ Présentation de Xavier Baron.....	p. 03
--	--------------

Site web BCRH (www.xavierbaronconseilrh.fr)



"Toute vérité sociologique s'énonce sur le mode de l'évidence, le problème, entre toutes les évidences, est de savoir laquelle est la vraie..."

Xavier Baron, consultant BCRH et enseignant chercheur à l'USVQ

Consultant et enseignant chercheur - Professeur associé en sociologie à l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines - Xavier Baron intervient personnellement ou en partenariat, comme expert en GRH et praticien de la sociologie d'entreprise.

La société Xavier Baron Conseil RH est née en mars 2008 de la volonté de mettre à la disposition des entreprises et des organisations publiques une capacité d'intervention par la conception, le développement et la mise en œuvre de processus de gestion des hommes dans les domaines du management, des politiques de Ressources Humaines, de l'aménagement et politiques d'espaces de travail tertiaire. Les enseignements et contributions à l'USVQ concernent les masters Conduite du Changement et Développement Social Urbain.

Xavier Baron Conseil RH
EURL au capital social de 3000€ - code APE : 7022 - RCS Créteil 502 963 671
N° SIRET 502 963 671 000 16 N° TVA Intracommunautaire - FR 56502963671

- mentions légales -

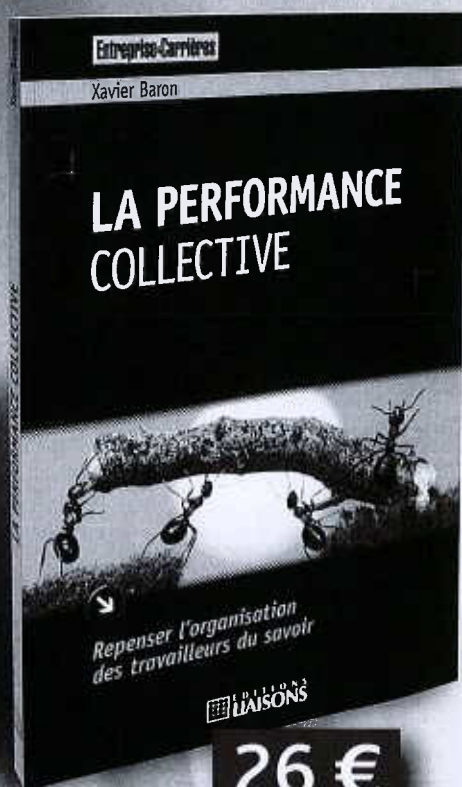
-
- **La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir, Xavier Baron, *Editions Liaisons*, avril 2012, 176 pages.....**

p. 05

- *Résumé*
 - *Sommaire*
 - *Note de lecture de Jean-Marie Bergère*
 - *Performance collective : Xavier Baron formule neuf principes pour « repenser l'organisation de la production immatérielle », Article AEF, 18 mai 2012*
 - *La performance collective, D. Kaisergruber, Article Metis, 13 septembre 2012*
-

LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Repenser l'organisation des travailleurs du savoir



26 €

176 PAGES

Le travail d'aujourd'hui est devenu majoritairement informationnel, relationnel et communicationnel. Avec la montée en puissance de l'économie tertiaire et des services, les salariés sont amenés de plus en plus à produire de l'immatériel, c'est-à-dire à effectuer un travail intellectuel, à enrichir la pertinence de l'information et à mobiliser les savoirs au service de la production de valeur.

Comment organiser la mise en œuvre de ces compétences intellectuelles ? Est-il possible d'améliorer le rendement d'un salarié dont on ne sait pas mesurer la production ? L'entreprise peut-elle gagner en compétitivité sans sacrifier les hommes, source principale de valeur ? Comment imaginer et configurer des collectifs de travailleurs du savoir ?

Destiné aux dirigeants, DRH et managers ainsi qu'aux enseignants et étudiants, cet ouvrage a pour but d'identifier les conditions organisationnelles de la performance des travailleurs du savoir. Au-delà des constats et du diagnostic, sans prétendre à la découverte de recettes généralisables et transférables, l'auteur dégage neuf principes innovants d'organisation, construits et illustrés à partir de l'expérience et de l'observation de cas réels d'entreprise.

Auteur : Xavier Baron est professeur associé en sociologie à l'Université à l'Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et consultant en gestion des ressources humaines. Il exploite dans cet ouvrage des années d'expérience de la fonction RH en entreprise, de recherches-interventions en management et en organisation du travail, ainsi que de nombreuses publications professionnelles.

EDITIONS
LIAISONS

Port offert pour toute commande en ligne : www.librairie-social-rh.fr

Bon à retourner accompagné de votre règlement à Wolters Kluwer France, Service VPC - CP 408
1, rue Eugène et Armand Peugeot - 92856 Rueil-Malmaison - Tél. : 01 76 73 30 82 - Fax : 01 76 73 48 88

OUI, je souhaite recevoir :

Titre	Réf.	Qté	Prix TTC	Total
La performance collective	80880		26 €* Participation aux frais d'envoi**	5 € Montant TOTAL

☐ Je règle par chèque bancaire à l'ordre de Wolters Kluwer France

* TVA 7% - ** Tarifs valables en France métropolitaine. Pour l'étranger et Dom-Tom, nous consulter. Conformément à la loi informatique et libertés, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification auprès de WOLTERS KLUWER France SAS - Service VPC - Siège social : 1 rue Eugène et Armand Peugeot - 92500 Rueil-Malmaison au capital de 300 000 000 € - RCS Nanterre 480 081 306 - N° de TVA FR 55 480 081 306

EDITIONS
LIAISONS

☐ Mme ☐ Mlle ☐ M

Nom

Prénom

Fonction

Adresse

Code postal Ville

Téléphone Fax

Adresse e-mail

Date : / /

cachet et signature



La performance collective

Repenser l'organisation des travailleurs du savoir

- Auteur(s) : Xavier Baron
- Editeur : Editions Liaisons
- Nombre de pages : 172 pages
- Date de parution : 20/04/2012

Sommaire

- Production immatérielle et travail intellectuel, de quoi parle-t-on ?
- Pour un nouveau modèle d'organisation de la production immatérielle
- Principes d'organisation de la production immatérielle et du travail intellectuel
- Appréhender les enjeux d'organisation de la production immatérielle
- Donner du sens au travail intellectuel
- Promouvoir des collectifs de travailleurs du savoir
- Pour une ergonomie du travail et de l'espace du travail intellectuel
- L'évaluation plurielle et subjective du travail intellectuel
- Un nouveau *deal* salarial

**La performance collective.
Repenser l'organisation des travailleurs du savoir.**

Editions Liaisons. 2012

Plusieurs éléments militent pour une lecture attentive de *La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*. Le premier, qui est le point de départ du livre, est ce constat selon lequel nous appliquons des « *recettes de la performance* » toujours tributaires de la tradition de l'organisation scientifique du travail, sans voir que le travail que connaissait F.W. Taylor et les enjeux auxquels il était confronté n'existent plus. Dès l'introduction, Xavier Baron pose que l'économie n'est plus tirée par l'industrie (dans laquelle la subordination et la division des tâches étaient selon lui principalement légitimes et efficaces). Le travail est désormais « *un travail intellectuel, serviciel, communicationnel, informationnel* ». Le travail a changé, nos modes de management doivent changer.

Le deuxième élément est son parti pris, celui de réfléchir à ces questions de management, de performance et de compétitivité sous la double approche de l'efficacité et de la légitimité. Dans le chapitre consacré à l'évaluation, Xavier Baron revient sur ce point : « *si l'on veut que l'évaluation favorise le travail collectif, l'instrumentation de gestion de cette évaluation doit être régulièrement négociée et organisée avec, et largement par, des collectifs... Pour que l'instrumentation fonctionne, il*

ne faut pas qu'elle soit conçue comme un automate de contrôle, mais plutôt comme un arbre à palabres ». C'est la différence entre organisation et gestion.

Enfin, et ce n'est pas le moindre des arguments en faveur de cette invitation à une lecture attentive, c'est le parcours de l'auteur, parcours alternant, qui l'a conduit à occuper des fonctions opérationnelles dans les directions des ressources humaines de grands groupes industriels et des fonctions d'études, de recherches et d'interventions, dans le cadre de *Développement et Emploi* et d'*Entreprise et Personnel*. Et à participer aux travaux de l'Observatoire des Cadres.

Xavier Baron propose neuf principes d'organisation de la production immatérielle et du travail intellectuel, principes censés nous guider pour « *transformer efficacement du travail (intellectuel) en valeur (immatérielle)* ». Les reprendre rapidement permet de rendre compte de l'ouvrage.

Le premier principe insiste sur la nécessité pour l'organisation de dire « la cause » (celle qui permet de travailler en connaissance de cause), de dire le sens, les finalités de l'entreprise. Dans l'économie immatérielle « *chaque unité organisationnelle*

doit pouvoir expliquer (s'expliquer, justifier), faire comprendre la cause de son existence ». Ceci plaide pour des organisations simples et lisibles. Le deuxième principe part du fait que l'information n'étant ni matière ni énergie, elle n'a de valeur que contextualisée, elle n'a de valeur que dans l'interaction et donc au sein de collectifs. La réciprocité des échanges est une condition à la fois de la transformation de l'information en « *potentiel d'usage* » et de la vie durable des collectifs ; à la condition d'éviter la surcharge informationnelle ! Cette coopération, c'est le troisième principe, exige un investissement psychoaffectif, individuel et collectif, que l'entreprise doit reconnaître en donnant une contrepartie qu'elle seule peut donner : l'accès durable à un travail de qualité (qui est plus que le salaire, la promotion, la formation, de bonnes conditions de travail, mais n'en dispense pas !). En attendant peut-être de lier la « *rétribution de la confiance et de la coopération des cerveaux* » à la question de la propriété intellectuelle, comme il est suggéré dans le dernier chapitre.

Le quatrième principe porte sur le caractère collectif de la production immatérielle et sur les conditions opératoires de la solidarité, elle-même étant une condition de la coopération. La durée et la proximité (dans l'espace, socialement, culturellement) favorisent ainsi la « *perception d'un devenir en commun* ». Solidaire, le collectif est une ressource qui permet d'assumer un surcroît d'*empowerment* et de responsabilité dans des organisations

qui seraient sinon anxiogènes. Dans la suite de ce principe et « *solidairement* » à lui, l'organisation doit aussi développer l'autonomie des travailleurs du savoir par l'accroissement des responsabilités. Lorsque la compétence consiste à tirer parti des ressources de son environnement, la force d'invention va au-delà de la force de travail. Les guides d'action sont endogènes à l'individu. L'organisation doit faire sa place à une autonomie de condition (« *je suis autonome* » et non pas « *je voudrais être autonome* »). Mais cette autonomie n'est pas isolement, l'organisation doit aussi fournir des « *espaces de traitement des contradictions, des conflits éthiques* ».

Le principe suivant est plus pratique, il n'en est pas moins fondamental. Xavier Baron y revient d'ailleurs dans le chapitre consacré à l'ergonomie du travail. Il concerne la traduction spatiale des exigences des collectifs de travailleurs du savoir. Les espaces de bureau sont « *un opérateur de solidarité et de coopérativité* ». L'espace étendu du travail intellectuel, *coworking*, travail nomade, à distance, le télétravail, doit être pensé. C'est un sujet que l'auteur connaît bien, et ses convictions sur l'influence de notre environnement de travail sur nos comportements, sont affirmées avec force : « *C'est nous qui construisons nos espaces. Mais une fois construits, les espaces nous gouvernent... Aménager des bureaux, c'est influencer des comportements, c'est organiser le travail des collectifs* ». Le principe suivant porte sur la mesure de la performance et

sur la nécessité, et la difficulté, qu'il y a à « appréhender le réel » lorsqu'on ne peut se satisfaire d'indicateurs quantitatifs : « *Les organisations et leurs instrumentations de gestion, les évaluations des process comme des résultats doivent être co-construits et intégrés par une élaboration sans cesse renouvelée dans le dialogue* ». L'instrumentation de gestion ne doit pas seulement répondre à des besoins de contrôle. Elle doit fournir un cadre, faire sens. L'idée de l'arbre à palabres de nouveau...

A la différence des organisations tayloriennes, la production immatérielle est interactive et collective. Les organisations du travail intellectuel doivent combiner l'enjeu d'une intégration et d'une différenciation des acteurs individuels au sein des collectifs et d'une intégration/différenciation entre les collectifs eux-mêmes. Les travailleurs du savoir ne sont pas tous des cadres. Quel contrat leur est proposé ? Les directions des ressources humaines doivent inventer et faire vivre de nouvelles catégories adaptées à ces travailleurs et fidèles aux rôles, aux responsabilités et aux hiérarchies. Enfin, cette liste se termine par un principe d'investissement sur un « *actif immatériel à haut rendement* » : la qualité du lien social et la confiance. Ce dernier principe d'action renvoie à la qualité de l'animation managériale. Il ouvre en même temps à la perspective optimiste du développement d'une offre de travail de qualité et d'une « *extension raisonnée des principes démocratiques à l'intérieur des entreprises, dans les organisations du travail* ».

Ainsi les organisations seront plus efficaces et plus légitimes, et nous serons plus compétitifs par d'autres voies que la régression sociale et le moins-disant salarial.

Prudemment, Xavier Baron s'arrête là. Nous n'aurons donc pas les dix commandements ni les Tables de la loi ! Les autres chapitres du livre développent certains de ces principes, les confrontent à la pratique. C'est le cas en particulier pour l'ergonomie et l'évaluation (et les entretiens du même nom), avec des illustrations par des retours d'expérience.

Au final, tout en adhérant très largement à ces principes, deux choses me laissent un sentiment d'inachevé. La première concerne les conséquences sur le « compromis salarial » des mutations du travail telles qu'elles sont décrites et analysées. Pour rappel, en droit, le contrat salarial repose sur la rétribution d'une obligation de moyens (mettre à disposition sa force de travail) et non de résultat. Le salarié n'est (n'était ?) pas comptable des résultats qui sont l'affaire de l'entreprise. Les termes de ce contrat ne sont sans doute plus tenables, pour reprendre l'expression de Xavier Baron dans le chapitre 9. Il n'est pas sûr qu'un management par les objectifs et les résultats, même encadré de « justice procédurale », puisse fonder un nouveau *deal* acceptable sous le double registre de l'efficacité et de la légitimité. Où sont les débats sur le travail, ses dilemmes pratiques et ses dilemmes éthiques,

évoqués ailleurs dans le livre ? Où sont les collectifs, la coopération et la confiance ? Le débat est à venir. Enfin, et je terminerai là-dessus, je ne suis pas sûr d'avoir une meilleure compréhension de qui sont les *travailleurs du savoir* et ce qu'ils font. Le côté fourre-tout de cette catégorie n'est pas levé. Parle-t-on des savoirs pour la production, des savoirs pour l'innovation, des savoirs pour les activités de service ? Parle-t-on des grands groupes ou des PME ? Parle-t-on des scientifiques et chercheurs, des manipulateurs de symboles, de ceux qui transmettent les savoirs, de ceux qui informent, des managers d'hommes et/ou de projets, de ceux

dont l'activité est au cœur de réseaux et d'interdépendances multiples, de ceux qui « travaillent sur autrui » ? Il n'est pas sûr qu'ils soient concernés par les mêmes questions en termes d'organisation du travail, de rétribution et de rapport à leur employeur.

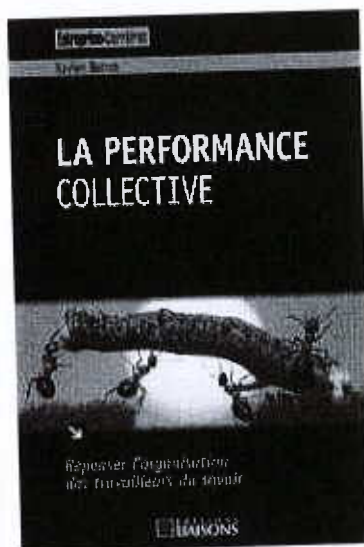
Nous laisser ainsi sur notre faim et ouvrir à de nouveaux échanges, à de nouveaux débats et à de nouvelles propositions, doit-il être mis au débit ou au crédit du livre de Xavier Baron ? A vous de le lire et de juger !

Jean-Marie Bergère

Performance collective : Xavier Baron formule neuf principes pour « repenser l'organisation de la production immatérielle »

La recherche de principes d'organisation du travail et de la production immatérielle plus efficaces et plus légitimes constitue l'essentiel de l'enjeu actuel de la performance collective du travail. Telle est la conviction de Xavier Baron, qui vient de publier un ouvrage sur « La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir » (Éditions Liaisons).

Le travail est aujourd'hui devenu informationnel, relationnel et communicationnel. La production est désormais largement immatérielle. Avec la montée en puissance de l'économie tertiaire et des services, les salariés sont en effet de plus en plus amenés à produire de l'immatériel, c'est-à-dire effectuer un travail intellectuel, mettre en œuvre des idées, des concepts. Comment organiser la mise en œuvre de ces compétences intellectuelles ? Est-il possible d'améliorer le rendement d'un salarié dont on ne sait pas mesurer la production ? L'entreprise peut-elle gagner en compétitivité sans sacrifier les hommes, source principale de valeur ? Comment imaginer et configurer des collectifs de travailleurs du savoir ? C'est à ces questions que Xavier Baron tente de répondre. Consultant en GRH, ayant plusieurs années d'expérience dans la fonction RH de grandes entreprises, professeur associé en sociologie à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, il a publié de nombreuses chroniques pour AEF.



« La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir » de Xavier Baron (Éditions Liaisons)

© DR

NEUF PRINCIPES

Sans vouloir proposer de recettes généralisables et transférables en la matière, l'auteur formule neuf principes pour repenser l'organisation de la production immatérielle et du travail intellectuel :

- l'organisation formelle du travail doit être congruente (cohérente, pertinente et lisible) avec sa finalité productive immatérielle ;
- l'organisation du travail doit promouvoir la réciprocité élargie des interactions organisationnelles au sein des collectifs ;
- elle doit intégrer l'accès durable à un travail de qualité en contrepartie des investissements psychoaffectifs individuels et collectifs exigés par la coopération ;
- durabilité et proximité constituent des dimensions opératoires des travailleurs du savoir ;
- l'organisation doit développer l'autonomie de condition des travailleurs du savoir par l'accroissement de leur responsabilité et la réduction des psychotenseurs ;
- l'organisation du travail doit trouver dans l'espace élargi du travail intellectuel une traduction spatiale des collectifs de travailleurs du savoir ;
- les organisations et leurs instrumentations de gestion, les évaluations des process comme des résultats doivent être co-construits et intégrés par une élaboration sans cesse renouvelée dans le dialogue ;
- les organisations du travail intellectuel doivent combiner l'enjeu d'une intégration/différenciation des acteurs individuels et des collectifs ;

- l'organisation du travail doit valoriser la confiance comme actif immatériel de l'entreprise.

Ces principes sont illustrés par deux cas réels d'entreprise. Xavier Baron discute ensuite des conditions organisationnelles de la performance du travail collectif intellectuel avant de s'interroger sur un « nouveau deal salarial » et sur la place de la fonction RH.

« La Performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir » par Xavier Baron, Éditions Liaisons (collection Entreprise & Carrières), 172 pages, 26 euros, ISBN 978-2878808803.

Contact : Oxygen, Catherine des Arcis, Consultante, 01 41 11 23 90, catherine@oxygen-rp.com

À lire aussi

Le bien-être au travail est-il une condition de la performance ? Une chronique de Xavier Baron
AEF n° 146000 du jeudi 24 février 2011 - RH

« L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique ? » Une chronique de Xavier Baron

AEF n° 138972 du mercredi 13 octobre 2010 - RH

Dépêche n° 166771 © Copyright AEF - 1998/2012

Conformément au code sur la propriété intellectuelle, toute reproduction ou transmission, de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel de AEF.

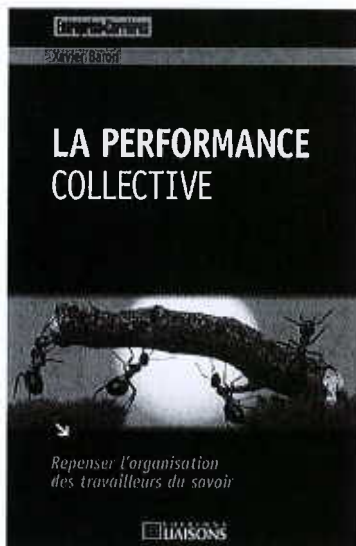
metis

correspondances européennes du travail

La performance collective

par Danielle Kaisergruber - 13 Septembre 2012

Aujourd'hui, les activités de service représentent plus de 70% des emplois, et l'information joue un rôle structurant dans (presque) tous les métiers. Tandis que les « manipulateurs de signes et de symboles » dessinent les représentations de nos univers de vie. Le livre de Xavier Baron intitulé *La performance collective* part du constat que le travail a profondément changé !



L'auteur a cultivé les aller-et-retours entre des postes de DRH et des postes d'études, enseigne, travaille comme consultant et explore ces changements en tant que membre du comité d'orientation de Metis. Il en tire les conséquences quant au management, à la manière de mieux travailler et d'éviter le mal-être au travail. Que faut-il faire pour ne pas s'appuyer sur de vieilles méthodes (le taylorisme aujourd'hui reloué dans de nombreuses grandes entreprises de services, les organisations bureaucratiques) ? Que faut-il faire pour permettre aux « travailleurs du savoir » (c'est là son expression) de bien faire leur travail, le voir évalué légitimement et ce dans l'intérêt des entreprises.

Ce qui change la donne en matière de travail : la dématérialisation d'abord. Le travail est le plus souvent traitements d'informations, d'images, de concepts, de procédures abstraites et non plus transformation de la matière et de la nature comme le faisait l'industrie. Le travail ouvrier lui-même s'est intellectualisé et contient davantage de traitement d'informations. Par ailleurs de nombreux travaux (ceux de Jean Gadrey par exemple) ont analysé les spécificités de la production de service : l'écoute y tient une place importante, l'échange par le langage aussi : c'est une co-production avec le client dans laquelle les caractéristiques d'empathie et de dynamisme du salarié ou de l'agent jouent leur

rôle. Le « relationnel » comme on dit. Cependant, n'y a-t-il pas un fossé entre l'activité du journaliste et celle de la conseillère d'une Caisse d'Allocations Familiales (CAF), exemple étudié dans le livre ?

Dans l'étude de cas de cette CAF, on voit en effet comment l'activité a été radicalement transformée, passant de la production administrative à la délivrance d'un service de proximité, informationnel et relationnel. Cette nouvelle organisation du travail a pris la forme « d'îlots de production » où chacun prend en charge toutes les tâches concernant un allocataire. Elle exige de la polyvalence, des coopérations internes en petites équipes, mais donne aux agents davantage de responsabilités. Voilà qui fait penser à l'OTR, « Organisation du travail responsable » mise en place chez Generali (cf Generali France responsabiliser le salarié, entretien avec Germain Férec et Christophe Collin, Metis 2010).

Le travail moderne

« Coopérer n'est pas naturel », écrit Xavier Baron, alors il appartient à l'entreprise et à l'organisation de créer les conditions de possibilité. Car il n'y a pas de travail, et à plus forte raison de performance collective, sans organisation. Qu'elle soit inspirée par le modèle socio-technique suédois, la réflexion sur les réseaux ou la place des communautés de métiers. Sauf à promouvoir le touche-à-tout et l'amateurisme éclairé. Mais il n'y a pas non plus d'organisation idéale, « bonne à tout ». C'est pourquoi il faut sans arrêt développer une réflexion ouverte sur le sujet, et en faire un sujet de discussion et de controverse dans les entreprises à tous les niveaux. Une bonne organisation doit développer l'autonomie de condition des travailleurs du savoir par l'accroissement de leur responsabilité. Mais pourquoi serait-ce réservé aux travailleurs du savoir, pourquoi pas aux employés de bas niveaux de qualifications ou à ceux qui cherchent un emploi - on pense à la notion de « capabilities » développée par Amartya Sen et Martha Nussbaum.

L'exemple de la Caisse d'Allocations Familiales, d'autres exemples développés par Xavier Baron permettent de mettre en exergue les ingrédients indispensables à cette fameuse « performance collective » : l'autonomie dans le travail d'abord, le dialogue sur les indicateurs d'activité et les outils de gestion, la confiance dans les modes de reconnaissance et la sincérité des échanges (cf Norbert Alter, *Don et contre-don : l'essence des collectifs de travail*). Et peut-être la dimension de l'autonomie dans le travail quotidien, des moyens pour exercer ses responsabilités est-elle en fait plus clivante que l'appartenance à la catégorie des travailleurs du savoir, ou à d'autres catégories. C'est la complexité des tâches à accomplir, la capacité à résoudre des problèmes, à se fabriquer un jugement autonome qui comptent et définissent le travail moderne, quel qu'il soit.

Lire :

Xavier Baron, *La performance collective, ou repenser l'organisation des travailleurs du savoir*, Editions Liaisons

A propos de cet article

Auteur(s) : Danielle Kaisergruber

Mots clés : *La performance collective*, Xavier Baron

En lien avec cet article

Don et contre-don : l'essence des collectifs de travail

- 23 Août 2010

Generali France : responsabiliser le salarié

- 23 Août 2010

▪ **Articles récents de Xavier Baron.....**

p. 15

- Le bien-être au travail est-il une condition de la performance ?

Xavier Baron, *Site web Le Club AEF* (<http://leclub.aef.info>), 24 février 2011

- L'évaluation de la performance : un indispensable « simulacre d'objectivité », interview de Xavier Baron

Flore Fauconnier, *Site web Site web JDN* (www.journaldunet.com), 21 mai 2008

- Touche pas à mon bureau !

Xavier Baron, *Site web Metis* (www.metiseurope.eu), 06 novembre 2012

- Crise : sur-gestion et sous-management

Xavier Baron, *Site web Metis* (www.metiseurope.eu), 18 janvier 2010

- De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

Xavier Baron, *Site web L'AEF* (www.aef.info), 09 janvier 2009

Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?

Ecrit par Xavier Baron, publié le 24 février 2011

[Voir les discussions](#)

Pour les besoins de la compétitivité, il faut réduire les coûts du travail, quitte à prendre quelques risques sur le "bien-être" des salariés. Avec les risques psychosociaux, on voit ce thème intégrer tous les domaines de la GRH, le plus souvent au nom d'un slogan qui voudrait que le bien-être des salariés soit un facteur de performance. Mais ce qui est

démonstré à l'échelle des entreprises et reste décidément bien difficile à mesurer.

Thème associé : Ressources humaines

Postuler l'existence d'un lien de causalité positif entre le bien-être et la performance, pour intuitif et sympathique qu'il soit, pourrait même relever de l'impasse logique. Certes, les mentalités évoluent doucement. Le rapport Lachmann-Pénicaud-Larose de février 2010 (1), plus modestement centré sur l'articulation entre "le bien-être et l'efficacité" constitue une pierre importante dans le paysage d'un patronat qui reconnaît, il est vrai depuis peu, l'existence du stress et de ses pathologies. Il paraît cependant tout à fait illusoire de tenter de "vendre" la nécessité d'un bien-être (qui est un objectif politique) en postulant qu'il est un facteur de performance économique. Cela peut permettre d'argumenter ici un canapé bas, là une fausse cheminée ou un baby-foot, voire des abonnements à une salle de fitness, toujours vides ou inutilisés lorsque nous les visitons.

Arrêtons de se faire plaisir à moindre frais! Tant que le bien-être ne fait pas partie de la définition politique et sociale de la performance - et c'est évidemment le cas aujourd'hui - la recherche de compétitivité sera une source de conflits et de contradictions entre des logiques contradictoires. La recherche de la performance par la réduction des coûts du travail (les espaces alloués au travail, la densification des temps, la précarité des statuts...), même modérée pour les besoins de la prévention des risques psychosociaux, ne peut qu'être concurrente de la santé ou du bien-être. L'obligation de résultat s'agissant de garantir la santé au travail est déjà très exigeante et compose nécessairement avec des arbitrages difficilement dicibles. Elle recouvre désormais, non seulement la garantie de l'intégrité physique (accidents du travail), l'absence de maladie et la prévention des risques professionnels "physiologiques" (produits cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques), mais également le harcèlement, le stress et les risques psychosociaux (RPS).

Bref, les textes sont clairs, il s'agit bien de la santé physique et mentale ou psychologique, laquelle ne suppose pas seulement l'absence de maladie, mais le bien-être. Le fait de le dire est un progrès. Cela constitue cependant une "extension du domaine" de la responsabilité des employeurs que l'intention des législateurs seule ne suffira pas à rendre effective.

De la coordination à l'exigence de coopération

La question de fond, selon nous, reste dans notre compréhension et notre maîtrise des conditions de la performance du travail intellectuel. Tant que celles-ci resteront mystérieuses, tant que nous serons dans cette difficulté à nous représenter ce travail, nous serons condamnés à cette manière d'améliorer la productivité du travail qui consiste à en baisser le coût ou à en augmenter la pression. C'est du côté de la valeur produite qu'il faut chercher. Les mutations en cours de ce travail ouvrent de nouvelles perspectives. Les conditions de la production immatérielle font en effet de chaque travailleur intellectuel tout à la fois une ressource nécessairement "coopérative" (il doit être volontaire) et une ressource non substituable dans des limites gestionnaires.

Il s'agit de tenir compte de la caractéristique majeure de nos sociétés que constitue l'accroissement continu de la part de cette production. Le travail qui y contribue débouche sur une production largement non dénombrable et non mesurable. Ce n'est pas un problème pour le marché. C'en est un pour la gestion et le management. Même si l'on sait bien que tout n'est pas mesurable en entreprise,

STATISTIQUES DE CONSULTATION

Affichages : 21

Membres ayant affiché : 10

IP ayant affiché : 11

Recommandations : 0

L'AUTEUR

Xavier Baron

Derniers articles

24 février 2011

Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?

11 janvier 2011

La territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC ?

13 octobre 2010

L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique?

22 juin 2010

De la GPEC à la GTEC : des concepts communs pour des usages et des finalités distinctes

6 avril 2010

Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance

6 janvier 2010

« Dessine-moi un Codir... »

22 octobre 2009

Crise : l'entreprise face à ses tentations

9 septembre 2009

Managers : la guerre des talents n'aura pas lieu

"ce qui ne se mesure pas n'existe pas" d'un point de vue gestionnaire. Dans une organisation simple, ordonner et prescrire sont possibles à l'aide du contrôle hiérarchique. Dans des organisations plus complexes, "les directives" hiérarchiques sont relayées par le management par objectifs. La coordination s'appuie moins sur l'encadrement mais exige en contrepartie une instrumentation importante de mesure. Tant que les tâches sont suffisamment simples et reproductibles et tant que la production est mesurable parce que suffisamment matérielle, la coordination reste une fonction, un levier d'organisation efficace. Devenue immatérielle, des dimensions essentielles de la production échappent aux possibilités de la coordination. Il ne suffit plus de surveiller le salarié pour garantir sa contribution et l'open space n'y peut pas grand chose. C'est la raison également du fossé qui s'élargit entre la tentative de donner du sens en définissant des objectifs chiffrés et l'évidence croissante d'une méconnaissance des contributions réelles face aux aléas.

Des principes d'organisation adaptés à la nouvelle nature du travail

Ce sont bien les conditions de la production immatérielle elles-mêmes qui mettent le "travailleur du savoir", dans son environnement collectif, en situation de "gestionnaire" de premier rang de l'organisation de son travail et des conditions de sa propre productivité. C'est la nature même de l'activité et de la valeur (innovation et pertinence) de cette production qui exige une coopération du sujet du travail. La coordination (par le chef, par les règles ou même des normes) n'est plus suffisante.

Il n'y a pas d'autre choix que d'amener le salarié à coopérer, ce qui exige de traiter en même temps la question du sens de son activité et des contreparties de cette coopération. Plus prosaïquement, en entreprise, la définition des objectifs doit être négociée, de sorte qu'ils soient nécessairement compris et partagés. Comment le salarié peut-il contribuer activement à son propre rendement si la performance et ses conditions lui échappent? S'il ne perçoit pas le sens de son travail, s'il ne peut pas identifier la manière dont il fait "performance" avec les autres..., le travailleur intellectuel est condamné à jouer de la distance entre le prescrit (de résultats et de normes) et un réel que personne ne sait correctement mesurer. C'est au contraire une source de ces tensions qu'il subit sous forme de stress et parfois même de souffrances pathogènes.

Une impasse de raisonnement...

Le lien négatif entre le mal-être et l'efficacité n'est pas difficile à admettre, voire à démontrer partiellement. L'absentéisme est ainsi un indicateur régulièrement remis au centre dans les accords de prévention des risques psychosociaux. Il est également tout à fait raisonnable de faire l'hypothèse qu'un salarié malheureux, malade et démotivé (bref, évidemment sujet au mal-être) est moins efficace. Cela ne suffit pas à conclure qu'il n'est pas performant non pas d'un point de vue "global" ou sociétal, mais de celui de l'employeur. L'efficacité n'est pas une garantie suffisante de la performance. On peut être performant sans être efficace et inversement.

Postuler un lien positif cette fois, entre le "bien-être" et la performance - deux phénomènes également complexes à définir comme à mesurer - paraît encore plus hasardeux. La finalité de l'entreprise n'est pas le bien-être de ses salariés, mais la satisfaction de ses clients et le profit de ses actionnaires. Ce peut être, et nous l'appelons de nos vœux, un choix de certains chefs d'entreprise, le résultat d'un rapport de forces, une des contreparties de la coopération. C'est en partie une exigence désormais légale et conventionnelle dans la prévention du stress. C'est certainement, comme le souligne le rapport d'étape de la commission "bien-être" du CJD 2010, un enjeu du constat selon lequel "l'intelligence est désormais une valeur économique qui remplace 'les forces productives' traditionnelles. C'est bien pourquoi, s'il était logique de s'occuper de la santé physique des 'bras' des travailleurs à la chaîne, il est tout aussi logique aujourd'hui de prendre en compte la santé 'mentale' des collaborateurs pour que leur cerveau puisse 'travailler' correctement. Car il est très difficile d'utiliser efficacement ses synapses si l'on ne se sent pas bien, si l'on n'est pas bien dans sa peau et dans son travail".

Le discours militant est d'autant plus nécessaire que les intérêts des uns et des autres ne sont pas spontanément convergents. Le bien-être au travail ne peut pas être réduit à un objectif "utilitariste" auquel les entreprises devraient se rallier en ce qu'il favoriserait la performance. Derrière l'énoncé consensuel et sympathique, il y a rien moins qu'une impasse de raisonnement. En entreprise, tout ce qui est utile (et socialement légitime) à la performance est obligatoire. Si le bien-être était de l'ordre de l'utilité pour la performance, son obtention serait déjà "obligatoire". Ce ne peut pas être non plus une "ardente obligation" sociale ou morale qu'il suffirait d'énoncer pour que les entreprises la fassent leur. Par construction, les gestionnaires ne peuvent la connaître comme telle. Un exemple odieux dans l'actualité récente illustre ce propos. Deux médecins diagnostiquent eux-mêmes un cancer chez leur assistante médicale. Ils prennent, le jour même, la décision de la licencier pour "insuffisance professionnelle". Certes, la Halde aidant, cette ex-salariée vient de faire condamner par le conseil de prud'hommes ces champions du cynisme tenus par le serment d'Hippocrate. La morale voudrait que cela suffise à les voir "couverts d'opprobre et méprisés de leur collègues" et finalement radiés. Si ce n'est pas le cas, il est malheureusement possible que leur forfait s'avère "économiquement performant", même sanctionné d'une indemnité supplémentaire, à l'issue d'une longue procédure...

Inverser l'équation?

Dans un cycle d'ateliers de réflexion que nous avons animé en 2010 sur le lien entre le bien-être la performance, sociologues et économistes à la clé, la démonstration de la nécessité du bien-être pour la performance n'a décidément toujours pas été faite. Nous n'en tirons pas la conclusion pour autant que, sous certaines conditions, la performance (économique) ne puisse composer avec un objectif (politique) de bien-être. Ce sont simplement deux catégories de nature distincte, d'ordre différent.

C'est pourquoi il est intéressant selon nous de faire le pari de reprendre l'équation (bien-être = performance) mais à la condition d'en inverser l'ordre des facteurs d'une part, et de distinguer la performance du travail, de celle des entreprises d'autre part. La performance économique et financière de l'entreprise est l'affaire de ses actionnaires. Il nous paraît vain, ou au moins imprudent, de leur demander d'assurer, en plus, le bien-être des salariés. En revanche, notre analyse nous amène à faire de la performance du travail du salarié une des conditions de son bien-être.

L'inversion présente plusieurs mérites. Elle prend en compte le besoin d'utilité et de réalisation de soi par le travail, notamment dans une société d'individus. Elle permet de sortir d'un raisonnement sur le "bien être qui coûte" comme valeur d'option, au profit d'une compréhension en termes de rétribution. Elle fait du bien-être (au-delà du salaire, des conditions de travail ou même de la santé qui correspondent déjà aux exigences de la coordination...), non pas une condition technique, mais une des contreparties aux exigences croissantes de la performance de la production immatérielle, en démocratie: l'obtention de la coopération. Le bien-être, parmi d'autres, peut certainement être un élément pertinent et cohérent de la rétribution d'un travail autonome qui l'exige. Mais ce n'est pas la contrepartie possible d'une exigence accrue. Dit autrement, c'est parce qu'ils sont, ou qu'ils seront devenus plus performants, que les travailleurs intellectuels auront une chance augmentée d'imposer la prise en compte de leur revendication de "bien-être", au bénéfice d'un rapport de forces ainsi mieux équilibré en leur faveur.

Il n'y a de productivité que collective

Le management des hommes est une activité pragmatique, procédant souvent par essais/erreurs, mais toujours finalisée. Manager c'est faire en sorte que le travail de plusieurs, par une coopération organisée, produise la performance recherchée. Dit autrement, en entreprise, il n'y a de productivité (au-delà de la technologie rapidement diffusable) que collective. "La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires" (Peter Drucker).

Transformer du travail individuel en performance collective mobilise trois leviers: l'organisation, les pratiques d'encadrement et les politiques RH. Obtenir du travail, de l'engagement et des efforts n'est pas suffisant. Chacun sait qu'il arrive trop souvent que beaucoup de travail réalisé de bonne foi, selon les règles de l'art et conformément aux prescriptions..., ne produise pas la performance attendue, mais seulement du "bruit", de la fatigue et des frustrations, et même des pathologies, c'est-à-dire le contraire du bien-être! Il est raisonnable de parier sur la performance d'un travail de qualité et d'en espérer des effets sur le bien-être..., si l'organisation et le management sont capables de le transformer en une performance d'entreprise!

Une bande avant? Comme au billard, la ligne droite n'est pas toujours le meilleur chemin...

(1) [Bien-être et efficacité au travail](#), rapport remis le 17 février 2010 au Premier ministre François Fillon

Partagez sur :

[Envoyer à un contact](#) |

[Imprimer](#) |

[Recommander](#)

Discussions

[Ouvrir une discussion](#)

RÉSEAU

[Mon tableau de bord](#)
[Mon profil](#)
[Mon réseau](#)
[Mes messages](#)
[Les membres](#)
[Les groupes](#)

IDÉES

[Ma Une](#)
[Mes dépêches](#)
[Les auteurs](#)
[Rechercher un article](#)
[Proposer un article](#)

CARRIÈRES

[Les offres d'emploi](#)
[Publier une offre d'emploi](#)
[Mon compte](#)

L'évaluation de la performance : un indispensable "simulacre d'objectivité"

Entre rituel d'affiliation et régulation du rapport de force, l'évaluation des salariés servirait à tout sauf à évaluer. Xavier Baron, ancien de la DRH de Snecma et spécialiste de la question, analyse sans tabou les limites de la méthode... et sa fonction véritable.

Comment évaluer la performance lorsque le travail devient immatériel ? L'individualisation est-elle pertinente pour tous ? Pourquoi n'y a-t-il pas de système d'évaluation parfait ? Xavier Baron est l'un des plus grands spécialistes de la question. Sans concession, il décortique une pratique qu'il juge tout à la fois impossible et indispensable.



**Xavier Baron,
directeur de
BCRH**

Photo © Xavier
Baron

Comment analysez-vous la pratique actuelle de l'évaluation de la performance ?

Xavier Baron. La performance, c'est l'atteinte des résultats assignés. Reste bien sûr à formaliser les résultats attendus. Assez souvent, cette difficulté est partiellement contournée en proposant aux salariés de définir eux-mêmes leurs objectifs, éventuellement en présentant cette méthode sous couvert de convivialité. Cela présente deux avantages : le salarié peut moins bien échapper aux objectifs qu'il s'est lui-même fixés et dans la pratique, il est souvent plus exigeant que son manager. C'est une façon pour l'entreprise, sans doute un peu perverse, d'échapper aux difficultés de l'évaluation des performances.

**"L'enjeu, c'est l'accès
aux ressources rares
que sont
l'augmentation et la
promotion"**

L'enjeu commun à toutes les entreprises, c'est de réguler l'accès aux ressources rares que sont l'augmentation individuelle, la promotion et parfois la formation. Quoi et comment récompenser varient selon les niveaux et les métiers. On a constaté par exemple que l'individualisation des rémunérations chez les ouvriers est très développée en France. Sauf qu'elle s'appuie sur l'âge, le diplôme, l'ancienneté, la situation familiale, le comportement, l'absentéisme... et ne récompense que rarement la performance. Bref, c'est une pratique déjà banalisée, toujours

en expansion, et pourtant extraordinairement insatisfaisante au quotidien, au point qu'il faille régulièrement la revoir.

Quelle évolution constatez-vous ?

On tend à proposer à l'ensemble des salariés des méthodes de mesure de la performance conçues à l'origine pour les commerciaux. Dans ce métier, où il y a commissionnement - direct ou indirect -, on mesure l'activité via la vente. Or même dans le monde commercial, cette mesure est extrêmement complexe. Elle dépend du type de produit, de la marge qu'on considère, du taux de renouvellement des clients... Quel que soit le soin accordé au plan de commissionnement, on constate au final bien des "arrangements", quand les acteurs ne sont pas obligés de tout "bidonner" ! On invente d'autres indicateurs, on les pondère, on garde de la marge pour l'année suivante.... Dans les années 80, Sony France par exemple posait déjà la question : "Si le produit est bon, il se vend : pourquoi sur-récompenser le commercial ? Et s'il n'est pas bon, il ne se vend pas : pourquoi le punir ?" Si cette méthode de mesure de la performance est déjà contestable pour les commerciaux, elle l'est encore davantage pour les autres professions.

Par ailleurs, traditionnellement, on payait l'ouvrier pour un travail et non pour ses compétences. La légitimité de cette méthode était imparable : à travail égal, salaire égal. On le payait deux fois plus cher pour lui acheter deux charrettes plutôt qu'une seule. Progressivement, on a payé non plus à la pièce, mais au temps passé en heures, puis à la quinzaine, puis au mois, pour arriver au salaire annuel. Le lien entre la production individuelle - donc sa performance - et la rémunération s'est ainsi distendu.

"Entre le travail de l'individu et l'efficacité de ce travail, il y a tout le filtre de l'organisation"

De plus, l'individu et le produit aussi se sont éloignés l'un de l'autre...

La complexité croissante des systèmes de production exige toujours plus de coordination et de coopération entre les salariés, entre les métiers et même aujourd'hui, entre des acteurs indépendants sur le marché dans le monde entier... Ainsi, la tâche du vendeur n'est pas indépendante de l'attractivité du produit et l'acte de vente n'est pas seulement individuel. D'où une distance accrue entre l'acte productif d'une personne et le produit. Ainsi que l'explique Philippe Zarifian - je cite de mémoire - : "Entre le travail de l'individu et l'efficacité de ce travail, il y a tout le filtre de l'organisation".

Les premières approches de l'organisation portaient des exigences techniques de la réalisation des produits. La mesure de la performance peut alors en principe être mesurée par le nombre de produits conformes. Les démarches actuelles, avec l'exigence de qualité totale, privilégient plutôt les processus. Le "produit" est moins matériel. On l'analyse aussi par le biais de la satisfaction du client ou par rapport à des définitions de poste - qui pourtant ne décrivent souvent qu'une partie du métier. C'est la raison de l'insistance à définir des objectifs qui soient "SMART", bornés dans le temps et mesurables, donc chiffrés. En pratique, on privilégie les objectifs mesurables, et donc financiers ou de volume. Si l'objectif est de "réussir le lancement d'un nouveau projet", on regardera si le taux de remplissage est bon, si les dates sont tenues ou si le budget est respecté. Mais pas si les gens gagnent en compétences.

Interview de Xavier Baron

2011

Copyright 2011 69-71 avenue Pierre Grenier 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE

Lancer l'impression

Rendre le système acceptable socialement

Sur quoi baser l'évaluation ?

Il faut sans doute commencer par définir la performance, puis faire en sorte que l'évaluateur et l'évalué négocient réellement cette définition. Elle est absolument essentielle, car l'accès aux ressources rares... est rare ! Il est donc concurrentiel. Si la mesure de la performance sert à sélectionner ceux qui y auront accès, le rapport de force reste primordial. C'est à cause de lui que les femmes sont moins payées que les hommes et, plus globalement, que les inégalités peuvent se creuser : ce sont les plus formés qu'on forme le plus, etc.

L'évaluation et l'entretien d'évaluation marchent bien uniquement s'il y a eu un compromis entre les parties sur la définition de la performance. Cela signifie se mettre d'accord, non seulement sur des volumes et des réalisations, mais aussi sur les conditions d'obtention des résultats, les difficultés rencontrées "en vrai", les aléas, les enjeux. L'entreprise doit donner une large autonomie, une très large délégation à l'évaluateur direct pour négocier cette définition de la performance. Les deux côtés doivent comprendre la même chose dans "performance", au point que si un résultat peut paraître mauvais via des indications chiffrées, il est peut-être "très bon" si l'on tient compte des réalités (sur des gains en compétences par exemple), les deux le sauront.

"L'entreprise doit donner une très large autonomie à l'évaluateur direct"

Mais il faut garder à l'esprit que ce principe s'oppose directement à l'idée commune que l'on se fait de l'objectivité nécessaire, à base de "chiffres qui ne mentiraient pas" précisément pour contrer "la note de gueule, l'arbitraire patronal...".

Que faut-il mesurer ?

La seule performance - y compris en termes de compétences - ne suffit pas à l'évaluation, même sous l'angle d'un processus de réduction des a priori. D'autres critères sont et doivent être pris en compte comme le potentiel, la conformité, l'effet de halo, l'affectif, l'ancienneté, le présentisme... On sait bien que culturellement, l'âge et les diplômes pèsent lourd.

"Le système marche mieux quand on ne dit pas à quoi il sert"

Pour autant, même si c'est un peu choquant, là n'est pas l'essentiel. Qu'importe ce que l'on mesure, si la décision qui est prise à l'issue de l'évaluation est bonne. Il n'y a pas de système hiérarchisé stable sans une organisation de l'accès aux ressources rares. Si on continue avec les systèmes actuels, même très insatisfaisants, c'est bien parce qu'on ne peut pas

mettre un paquet de billets dans la cour et dire à tout le monde "allez-y, prenez". Donc on invente un système d'une rationalité apparente suffisante pour être acceptable socialement. Pour l'instant, ce qui semble le plus juste des deux côtés, le plus consensuel, c'est le recours à la notion de performance, celle qui permet le mieux de réguler les rapports de force.

Quand la performance n'est pas mesurable facilement - sur des notions comportementales par exemple : le salarié pourra arguer "j'ai été plus réactif" et son supérieur lui répondre "je n'ai pas vu la différence" -, la réponse est dans la méthode. En l'occurrence, dans la qualité du dialogue, au niveau le plus décentralisé possible. Il ne faut jamais oublier que la finalité est la sélection. Cela n'empêche pas que le système marche parfois mieux quand on ne dit pas explicitement à quoi il sert.

Pourtant, vous voyez déjà une limite à cette méthode...

La limite principale est que les entreprises n'ont pas confiance dans leurs managers. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'entreprise développe un système de mesures et empêche les managers de s'approprier la question. Qui plus est, très souvent, celui qui décide de l'augmentation n'est pas l'évaluateur. La seule issue est de faire confiance au manager pour fixer les objectifs au plus près de la réalité et de s'assurer d'un dialogue de qualité.

Il est vrai également que le salarié non plus ne fait pas confiance à son patron et préférerait souvent, dans la culture française, ne pas participer explicitement à son évaluation, comme Philippe d'Iribarne l'explique dans *La Logique de l'honneur* : il se demande bien pourquoi on vient lui "chercher des poux"... La vraie noblesse du patron à la française ne serait-elle pas de se rendre compte des mérites de ses subordonnés... **sans passer par des comptes d'apothicaires ?**

"On invente un système d'une rationalité suffisante pour être acceptable socialement"

Tout cela ne se résume-t-il pas à une simple question d'argent ?

Oui et non. On ne peut pas rétribuer seulement avec des signes immatériels comme des responsabilités, par exemple : si la contribution du salarié augmente, il finira toujours par demander une augmentation en euros. Donc en entretien d'évaluation, "tout le monde y pense". Mais pour que le processus d'évaluation fonctionne, la question de l'argent doit parfois être savamment occultée.

Interview de Xavier Baron

2011

Copyright 2011 69-71 avenue Pierre Grenier 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE

Lancer l'impression

Réguler le rapport de force

Le système d'évaluation ne sert donc pas qu'à évaluer...

Effectivement. D'abord, la sélection peut se faire avec bien d'autres moyens que l'entretien d'évaluation et, même, sans aucun entretien. Souvent même, l'entretien masque la sélection, elle l'habille d'une objectivité qui est loin d'être partagée. Cet habillage est ainsi nécessaire au "simulacre" de l'objectivité ; c'est de la régulation du rapport de force. On est bien dans une économie de la justification sociale. La pertinence technique d'un système d'évaluation de la performance n'est pas l'essentiel. Même quand le système d'évaluation est "précisément faux", ce n'est pas grave si les décisions prises sont "globalement justes". On ne peut pas se passer d'un système d'évaluation, même manifestement imparfait.

"On est capable d'une maturité du diagnostic sans cynisme"

D'autre part, dans ce processus, l'entretien d'évaluation relève d'un rituel d'intégration. Plus que la mesure de la performance, l'évaluation est une mise en scène de l'appartenance. Que le rite soit accompli sur un mode sincère et naïf ou cynique et désabusé, il remplit sa fonction. C'est également pourquoi les évaluations sont si souvent "plutôt positives". Ce rite signifie la reconnaissance de l'appartenance à l'institution. Comme par hasard, CDD et stagiaires n'en passent pas. C'est vrai y compris pour les ouvriers de certaines entreprises qui ne veulent pas d'entretien d'évaluation. Ils revendiquent de rester dans une autre logique d'appartenance : une appartenance de classe.

Et si on ne peut pas augmenter tous ceux qui ont reçu un avis positif ?

Alors on est bien obligé de réguler par d'autres façons que par la référence aux performances, ce qui arrive très souvent : sur l'ancienneté, sur l'âge, sur le sexe... On connaît des pratiques qui tendent à forcer les évaluateurs à distribuer des notes de synthèse selon une courbe de Gauss. Cette courbe pourra être pondérée, avec des facteurs variables selon ce qui nous arrange telle ou telle année... Comme c'est parfaitement inacceptable socialement, dans la pratique, les appréciations ne débouchent pas directement sur des décisions. Quelle que soit la méthode, si on l'applique mécaniquement, on arrive toujours à des incohérences avec la réalité.

Il est toutefois important de noter que l'on est capable d'une maturité du diagnostic sans cynisme. Pour autant, pour que les décisions soient acceptables, pour avoir la paix sociale, il est nécessaire de ne pas expliquer les raisons de la hiérarchie de rémunération. La réponse est donc à trouver dans un compromis entre les raisons objectives et dicibles de ne pas augmenter et toutes celles, tout aussi "objectives", mais qu'il vaut mieux ne pas dire.

L'entretien d'évaluation ne sert-il à rien ?

Au contraire et il ne peut que se développer encore. L'entretien d'évaluation met en scène l'appartenance, mais sert aussi à l'acceptation des contreparties, notamment le salaire. Même s'il ne s'y passe rien en termes d'objectifs ou d'appréciation, il doit avoir lieu. Ensuite, le mouvement vers l'individualisation de la rémunération promu par les employeurs rencontre un besoin croissant de reconnaissance individuelle exprimé par les salariés. L'entretien sert à tout cela. Même si l'entreprise ne peut pas justifier cette pratique seulement par ses fins d'intégration.

"L'individualisation de la rémunération rencontre un besoin croissant de reconnaissance individuelle"

Existe-t-il un particularisme français qui nous handicape ?

L'entretien d'évaluation vient des Etats-Unis. Il est très lié à la logique de contrat qui prévaut là-bas et qui s'inspire du rapport commercial. L'évaluation individuelle des performances est cohérente avec cette logique. Comme nous nous américanisons, nous l'acceptons de plus en plus mais elle se heurte encore à notre culture. "Les rapports humains ne sont pas de cet ordre là ; on ne peut pas vouloir en même temps la noblesse et l'argent", pourraient dire les Français, guidés par leur logique de l'honneur. Une étude européenne récente (Sprew) montre que, plus que les autres, nous recherchons dans le travail une occasion d'épanouissement personnel. Nous sommes encore bien loin d'une logique de contrat.

A propos de Xavier Baron

Xavier Baron est directeur du cabinet de conseil RH **BCRH**, membre du comité de rédaction de la revue **Metis** et membre du conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres.

Diplômé de Sciences Po, après une carrière mêlant conseil, opérationnel et recherche, il est de 1996 à 2002 Directeur d'Etudes puis Directeur du Pôle Management du Changement à l'Institut Entreprise et Personnel, avant de devenir, de 2002 à 2007, le chef du département Développement des ressources humaines et Formation du groupe Snecma. Il crée son cabinet BCRH en mars 2008.

Publiant de nombreux articles scientifiques et études depuis des années, il s'est notamment fait une spécialité des questions de temps de travail des cadres, de productivité du travail immatériel, de la pratique de la GPEC, des compétences managériales et, naturellement, de la formation.

Propos recueillis par Flore Fauconnier, JDN Management , 21/05/2008

Interview de Xavier Baron

Flore Fauconnier, JDN Management, 21/05/2008

Copyright 2011 69-71 avenue Pierre Grenier 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE

Lancer l'impression

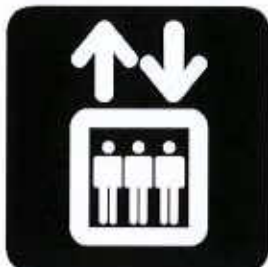
metis

correspondances européennes du travail

Touche pas à mon bureau !

par Xavier Baron - 06 Novembre 2012

On connaissait cette équation de Lénine, « le communisme, c'est les soviets plus l'électricité ». Qui n'a pas rêvé des promesses de l'Internet ? Comment ne pas voir qu'une ère nouvelle s'ouvre en 1998, l'an zéro après Google ? Comment ne pas être séduit par la figure du travailleur accédant gratuitement et sans contrainte au savoir de l'humanité, libéré du temps comme de l'espace...



Après les parousies religieuses (le paradis), révolutionnaires (les lendemains qui chantent), et réactionnaires (le retour à l'âge d'or), voici donc la parousie numérique. Le fait est que le rapport au travail mute. Les technologies numériques, les moyens de transports, la globalisation, l'individualisation, les nouvelles générations, l'allongement de la durée de la vie, les dangers qui menacent la planète... Où sont les causes, où sont les conséquences ? Est-ce l'accroissement informationnel qui tire les technologies de l'information, ou l'inverse. Finalement qu'importe, mais l'espace du travail est sans aucun doute tout à la fois de plus en plus étendu et augmenté, questionnant ainsi les territoires et les repères organisationnels.

Un espace vertical

L'espace paysan est horizontal. Le temps de la production agricole est cyclique, rythmé par les saisons et les aléas capricieux du climat. Ici est tout, là-bas est étranger. Le temps de la production industrielle est linéaire. Il est contrôlé, la panne est faute. La durée d'utilisation des installations conditionne les volumes, qui font la productivité, qui fait la performance. L'espace du travail industriel connaît un centre ; les fours, les machines. Ce centre, ici, crée une périphérie, là-bas, laquelle s'étend (ou s'éloigne) avec les progrès des transports. Le temps de l'infoduction c'est à dire le temps du travail intellectuel pour une production immatérielle, est encore autre. C'est un monde de connexion. Ici et là-bas ne se distinguent plus aisément. L'accélération produit à la fois l'urgence, l'instantanéité et la simultanéité, voire l'ubiquité. Le monde devient vertical, avec son outil emblématique, l'ascenseur. Il serait désormais le premier moyen de transport mondial d'un ici, en bas, à un là-bas qui est toujours ici, mais plus haut. L'invention du parachute d'ascenseur (1854) a précédé fin 19ème la structure métallique des immeubles permettant de construire au-delà de 10 ou 12 étages... Aujourd'hui, Otis, revendique d'être le premier transporteur mondial (200 pays) pour un milliard de passagers par jour dans le monde, avec 2,4 millions d'ascenseurs et escalators en fonctionnement. En France, l'ascenseur serait devenu le premier moyen de transport : les 450 000 ascenseurs du parc français soulèvent 100 millions de personnes chaque jour. De 0,2 ou 0,4 mètre seconde au 19ème siècle, « la vitesse ascensionnelle maximale peut atteindre 17 à 18 mètres par seconde, soit 60 km/h, pour les ascenseurs équipant les tours les plus hautes telles que la Taipei 101 à Taipei, Yokohama Landmark Tower au Japon (12,5 m/s soit 45 km/h) ou le Burj Khalifa à Dubaï (40 km/h). Mais dans ces cas les cabines doivent être pressurisées, car au-delà de 11 m/s il y a des risques pour la santé » (tiré du journal Libération). Une personne qui travaille dans un immeuble de grande hauteur passerait environ 81 minutes par mois dans un ascenseur, selon une étude canadienne. Chacune de ces machines effectue en moyenne 200 à 300 trajets quotidiens et parcourt environ 3 000 km par an.

Agilités temporelles et spatiales

Le rapport du CAS de novembre 2009 avait souligné le retard français en matière de télétravail. 7 à 10% des salariés étaient concernés, en regard d'un potentiel estimé entre 40 et 50% à l'horizon de 10 ans. L'étude WITE 2.0, enquête réalisée par Chronos et Seraho, volets qualitatif et quantitatif, propose une typologie. Il s'agit de saisir la place des technologies d'information et de communication dans les pratiques de travail à distance autour d'une plateforme unifiée (solution informatique) qui centralise l'accès à un ensemble de fonctionnalités (applications de bureautique).

L'étude distingue ainsi 4 groupes singuliers :

- 18,5% de travailleurs sédentaires, dotés d'outils fixes, fortement centré sur le siège de l'entreprise. Le numérique reste secondaire dans leur travail,
- 27% de mobiles occasionnels. Ils entrent dans les usages professionnels du numériques mis pour le reste, demeurent dans le tropisme du siège.
- 35,5% d'hypermobiles. Affranchis du siège, par choix ou par contrainte, leur équipement numérique assure leur autonomie. Leur part de localisation du travail au domicile est la plus prononcée
- 20% de mobiles réguliers, également qualifiés d'autonomes hyperagiles. Ils se caractérisent par leurs agilités face à l'écosystème numérique, tant du fait des outils que des localisations, des temps et des liens sociaux. Si les proportions dégagées par cette enquête ne sont pas représentatives, le phénomène est bien là, avec ses conséquences à anticiper tant sur l'immobilier de bureau que les enjeux territoriaux.

Les bureaux-cellule : « bons à rien »



Selon les définitions, 60% des salariés seraient désormais en « open space », ou seulement 14%. S'il n'existe pas à notre connaissance de statistiques disponibles Y compris faute de définitions stabilisées. Des estimations placent autour de 20% la part des situations en espaces ouverts (dont 5%, en croissance rapide certainement, en « desk sharing ») et 40% encore en bureaux individuels ou cellules. Entre ces deux archétypes, tout existe, avec des bureaux collectifs (à deux à quatre...), des espaces ouverts très aménagés (cloisonnant des espaces de quatre à huit personnes), des bureaux dit paysagers, des espaces projets (ou workshops). En termes de concepts d'aménagement, tous revendiquent des « espaces collaboratifs ».

Il s'agit de préconiser tantôt des plateaux très aménagés, propres à casser le son et les perspectives visuelles (mais sans cloisonner pour autant), tantôt de privilégier une spécialisation des espaces en fonction des activités supposées

(Activity Based Office Concept) ou au contraire, d'apurer au maximum la dimension prescriptive des aménagements au profit d'espaces non spécialisés et de meubles « pages blanches ». Cette approche est tout à la fois une forme de pensée « taylorienne » (chaque espace doit être pensé et prescrit en fonction de l'activité qu'il abrite) et « domestique ». On ne mange pas dans son salon, on dort rarement dans la cuisine... Par analogie, le « bureau cellule » tant plébiscité par les utilisateurs serait ainsi l'espace (trop réduit) qui sert à tout (archiver, téléphoner, se réunir, se concentrer...) et donc, « bon à rien ».

Des opinions flottantes pour une posture réaliste

Les enquêtes disponibles ne sont pas homogènes. Si certaines nous disent que pour 86% des sondés, l'espace est « important » pour leur bien-être (enquête TNS/ Sofres pour Actineo, mars 2011), ou que 68% (enquête Harris Interactive/ Gecina, mai 2011) des salariés se montrent plutôt satisfaits de leur espace de travail, d'autres (enquête AOS Study/ Opinion Way de novembre 2009) soulignent que 44% des salariés estiment celui-ci inadéquat. Alain d'Iribarne exploite ces données avec précision dans *Performance au travail. Et si tout commençait par les bureaux ?*. De fait, les fonctionnalités techniques de l'espace directement nécessaire au travail « infoductif » (un plateau, un fauteuil, un écran, une alimentation électrique et une connexion wifi...), sont de moins en moins exigeantes en localisation et en surfaces. On peut désormais les trouver dans des « immeubles mobiles », le train par exemple, ou dans des « tiers lieux », gares, télécentres, café, hôtels.... Il n'y a pas de lien direct démontré entre l'espace et les aménagements, le bien-être au travail et encore moins, la performance, au-delà bien sûr de la réduction des coûts. Par contre, quatre enseignements récurrents se dégagent. Le premier traduit la permanence de l'espace appropriable sur un mode individuel comme valeur en soi, élément de reconnaissance et de hiérarchisation. Le second porte sur la localisation. Avant tout autre critère s'agissant de l'espace, elle est « le » problème. « Les bureaux, le bâtiment, les postes, ça va, le problème c'est pour y arriver ». Le troisième est dans le flou des réponses. Les entreprises, comme les managers et les salariés, ne savent pas bien dire a priori quels sont leurs besoins, quel devrait être l'espace de travail, son aménagement. A posteriori, une fois installés, les uns et les autres s'adaptent. Ils font avec. Le quatrième réside dans la cohérence perçue, dans la congruence technique et symbolique, entre les espaces de travail et le sens, les conditions de la performance de ce travail.

De la réunionite à la valorisation du collaboratif

Dans tous les cas s'impose un état de fait. Il s'agit de faire de la place pour faire face à la multiplication des espaces de réunions. « Plus personne ne fustige la réunionite », remarque un responsable des environnements de travail, nom que souhaitent désormais se donner les « responsables des services généraux » réunis au sein de leur association professionnelle (l'ARSEG)). Ni maladie, ni dysfonctionnement, ce mode de travail est désormais perçu comme normal, utile, pertinent et encouragé... L'évidence de la pratique est là. Déjà, selon les métiers et les niveaux, il apparaît que de l'ordre de 40% au moins du temps de travail correspond à un travail collectif en réunion. S'il y a au moins une chose que l'on vient chercher au bureau, c'est la rencontre avec les collègues (social office). Tout le reste peut se faire ailleurs, voire mieux !

Immatérialité et sérendipité

La production est de plus en plus immatérielle et la part du travail y contribuant croît sans cesse en abstraction. L'usine et les bureaux ne sont plus au cœur d'entreprises qui se rêvent fab'less, voire lab'less, non sans expérimenter déjà le travail mobile et la forme desk sharing voire office less. Pour sa part de valeur ajoutée principale, l'innovation (une « invention pertinente ») ne serait plus ni aléatoire, ni contrôlable ; elle serait marquée par la sérendipité (une induction correcte par sagacité accidentelle). La durée du travail serait déconnectée de sa production au point que le travail lui-même perdrait de sa spécificité dans l'activité, avec tout ce que cela comporte de débordements, de porosité et de confusions entre les temps personnel et professionnels.

La figure du contributeur dépasserait déjà la dualité du travailleur/ consommateur dessinée par Bernard Stiegler dans son article « Industrie relationnelle et économie de la contribution ». L'idée s'impose que le lieu (et le moment) adéquat du travail réel n'est plus celui que contrôle (met à disposition) formellement l'apporteur de capital. Trois mots clés s'imposent alors. La confiance, non pas postulée, mais traduite dans les organisations du travail. L'ancrage dans le réel, privilégiant ce qui est observable justement dans l'espace. La pertinence comme levier de valeur, avec l'enjeu de l'évaluation puisqu'il s'agit d'un construit, d'un jugement.

A lire :

- Baron X. (2012). La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir, Editions Liaisons
- Etude WITE 2.0, enquête réalisée par Chronos et Sereho, volets qualitatif et quantitatif.
- Performance au travail. Et si tout commençait par les bureaux ? Alain d'Iribarne, l'Observatoire Actineo de la qualité de vie au bureau, Editions Itaiques, 1er trimestre 2012.
- Stream 02 / After Office, N°2, juin 2012, diffusion, les presses du réel, www.revue-stream.com
- Ferhenbach, J., Granel, F., Dufort, D., Klein, T. et Loyer J-L. (2009). Le développement du télétravail dans la société numérique de demain. Centre d'analyse stratégique, France.
- Klein T., Ratier D., coord., (2012), L'impact des TIC sur les conditions de travail, Centre d'Analyse Stratégique, France.
- ICI LA-BAS, poésie de Jean Michel Espitalier, 2008, first published on PIW.
- Bernard Stiegler, « Industrie relationnelle et économie de la contribution », pp 17-20, Revue Stream 02 n°2, juin 2012,

After Office

A propos de cet article

Auteur(s) : Xavier Baron

Mots clés : numérique, télétravail, collaboratif, production immatérielle, Xavier Baron

Crise : sur-gestion et sous-management

par Xavier Baron - 18 Janvier 2010

La crise révèle et accélère encore le divorce entre nos représentations héritées du modèle de l'entreprise communautaire et une réalité de gestion qui leur tourne le dos. Confrontées à une concurrence multiforme et sans doctrine managériale renouvelée, les grandes organisations publiques comme privées sont tentées par la fuite en avant.

Autrement dit, une forme de sur-gestion s'impose, par les normes, les procédures et les indicateurs. Elle prend le pas sur le management ; recul de la médiatisation par l'encadrement, dépersonnalisation et individualisation des pratiques de gestion RH, affaiblissement des représentations collectives.

Ce double mouvement met l'entreprise et les salariés en tension, au nom d'un « toujours plus de la même chose » (1), au risque des effets dévastateurs que l'on connaît.

Le monde change, nos représentations perdurent

Nous héritons en entreprise des représentations du modèle communautaire érigé au début du siècle précédent ; un modèle ingénieur enrichi de paternalisme social, largement industrialiste, qui trouve sa légitimité dans sa performance de production matérielle. Dans un contexte de croissance et avec une vision optimiste du progrès scientifique et technique, ce modèle proposait un échange particulier. Le salarié accepte la subordination mais régulée par l'appartenance à un collectif, à un marché interne de l'emploi. En contrepartie, l'entreprise récompense sa loyauté par un management sur la longue durée. Carrière et sécurité rétribuaient leur conformité. Avantages de statuts et appartenance durable fondaient une forme de socialisation. Pour quelques uns et pour quelques temps au moins, dans les grandes entreprises, cet échange a été favorable à l'émergence d'identités professionnelles d'entreprises et à l'exercice d'un management qui, sans être parfait ni d'ailleurs généralisé à tous, n'en a pas moins constitué un élément de la coopérativité explicitement recherchée. Ces entreprises ont disparu ou vont disparaître sous les coups de butoir de la mondialisation, des nouvelles technologies, de la financiarisation et de l'importation brutale d'un modèle anglo-saxon de management par les chiffres et les objectifs. Elles ne résistent ni à l'individualisation croissante, ni à l'économie du savoir et à la dématérialisation de la production.

Les entreprises sont des organisations et dans organisation, il y a ordre !

En entreprise, la légitimité est en haut. Alors que les démocraties modernes mettent au premier rang l'égalité, les entreprises font vivre des hiérarchies déclinées par délégation du pouvoir de l'employeur (2). Quand les plus hautes fonctions d'autorité des sociétés démocratiques sont attribuées selon des processus électifs (le plus modeste des citoyens vote pour son président !), ni le salarié ni ses représentants ne sont consultés sur la nomination des dirigeants. Les entreprises ensuite sont conçues pour réduire les coûts de transaction. Elles pensent l'ordre selon une raison qui se veut scientifique. La domination actuelle du modèle anglo-saxon associé aux permanences hiérarchiques et bureaucratiques bien françaises, alimente un phantasme d'urgence et de toute puissance. Dans l'éther d'un monde idéal dont elles seraient le centre, les entreprises tentent de construire un monde de croissance sans aléa, fait de courbes d'apprentissage, d'économies d'échelle, de processus sous contrainte et de progiciels intégrés... Une forme de sur-gestion est ainsi apparue, mais dans un marché qui n'est décidément pas parfait, tant il y a encore des hommes et des inégalités !

Le temps de la gestion est instantané, celui du management est long

Organisées pour optimiser leurs propres processus, les entreprises rêvent d'un temps qui n'est évidemment pas cyclique ; le temps de la nature et des paysans, mais aussi du renouvellement des générations et des échéances politiques. Ce temps est de moins en moins linéaire ; le temps long du développement et de l'intégration, le temps du progrès par exemple ; « plus qu'hier, moins que demain ». Il s'agit d'un temps relevant de l'instantané, centré sur la rentabilité immédiate et permanente.

Pour la gestion en temps réel, le temps du réel est trop long. Celui des ajustements, des compromis et des apprentissages est un ennemi. On tente de l'encadrer dans un diagramme de Gantt, de le pourchasser par les tableaux de bord. Il est sans cesse concurrencé par le temps de la vie personnelle. L'expérience n'a plus cours, seule l'agilité et la réactivité comptent. Ce temps de la gestion, au contraire du durable est alors proprement suspendu entre des reportings tendanciellement permanents et de plus en plus individualisés, comme autant de marque de l'absence de confiance et d'autonomie réelle accordée aux acteurs. Dans ces entreprises surgérées, la fonction RH est au service de processus cristallisés dans les PGI (progiciel de gestion intégré) et les SIRH (système d'information ressources humaines). Elle est gardienne d'un ordre qui se voudrait permanent et non l'artisan de compromis toujours « à renouveler ». Elle agit essentiellement à travers un mode d'action, l'édiction de règles, pour assurer la sécurité juridique.

La tendance au déni des conflits et des contradictions

La sur-gestion voudrait l'entreprise comme un espace sans conflit, précisément parce qu'elle prétend fonder son autorité et l'organisation sur des préceptes scientifiques. Tout avis divergent est par définition insensé, donc inaudible. Parce qu'elle est ordre, le conflit en son sein est proscrit. Cette peur du conflit, aussi bien interindividuel que collectif, peut aller jusqu'au refus même du dialogue, à laquelle prétend alors se substituer la communication. Elle interdit l'expression des divergences d'intérêts en dehors du confinement de l'expression ritualisée des IRP (instances représentatives du personnel). Cette phobie a justifié des décennies de limitation du contre-pouvoir des organisations syndicales, jusqu'à parvenir aujourd'hui à une sorte de victoire à la Pyrrhus. Parce qu'elle se vit en concurrence contre le reste du monde, l'entreprise pense sa performance conditionnée à l'absence de conflit en interne. Faute de pouvoir éradiquer les inévitables conflits inhérents aux contradictions entre actionnaires, salariés et managers, elle en étouffe l'expression et appelle au rassemblement unitaire au nom de la défense de l'entité supérieure, c'est-à-dire, elle-même, sur ses propres critères de gestion.

Il n'y a pas de pouvoir sans contre pouvoir

Dans l'univers de la sur-gestion, le seul fait que des collectifs de travail existent, condition de la productivité, constituent en soi une menace. Le contre-pouvoir que constitue de fait le manager de proximité, condamné à se confronter quotidiennement à ces collectifs, aux contradictions et aux hommes réels, n'est pas reconnue. Il n'a que le choix d'une loyauté au sommet, celle du relais ou de la courroie, démontrée à coup de Key Performance Indicators sur Excel. Ce refus du conflit touche jusqu'à la fonction RH, également contre-pouvoir naturel des techniciens et des financiers. Comment pourrait-elle participer d'un management, de la construction de compromis, si son espace de jeu assigné consiste à conserver un strapontin dans les jeux de pouvoir, quitte à se complaire dans un rôle de second RH, de business-partner-au-service-des-premiers-RH ; les opérationnels ! Quiconque à l'intérieur exprime des divergences, refuse une mobilité, propose des hypothèses alternatives..., met forcément en cause l'unité. Porteur de conflits, il est soupçonné de rébellion et bientôt de trahison. Comment s'étonner alors que les contre-pouvoirs s'expriment maintenant de l'extérieur de l'entreprise, via l'opinion, les juges et les politiques, quitte à laisser libre cours, médias aidant, à la compassion et à l'émotion en guise de raison ? Avec Jean Michel Saussois, « on pourrait dire que ce qui menace le capitalisme aujourd'hui, ce n'est pas tant l'existence des conflits, mais plutôt leur absence » (3).

Des finalités extérieures à ses membres

La gestion fonde sa légitimité sur une réalité. L'entreprise est tendue sur une finalité externe. Qu'il s'agisse du marché et du client, de l'actionnaire ou des banques, ou même, de la Nation et de l'usager des services publics, qu'importe. Dans tous les cas, l'entité qu'il s'agit de satisfaire est ailleurs. La dérive de la sur-gestion trouve sa racine dans l'exclusion de toute autre considération ou finalité, interne notamment. Le management, au sens que nous lui donnons ici intègre la gestion, mais très au-delà de la seule discipline de la gestion, il est « un art visant à transformer du travail en performance en agissant sur les comportements ». Le management exige la durée, le temps de l'intégration, de l'expression des attentes des salariés, de la construction des compromis. Le management n'est pas que réduction des coûts, il est aussi construction « d'internalités positives » ; coopérativité (4) et apprentissages organisationnels. La crise n'est pas la cause principale de cette dérive sur-gestionnaire, mais force est de constater que, loin d'être une occasion

de sa remise en cause, elle en fournit un prétexte. Elle est un argument pour l'exacerber au détriment de la responsabilité, contrepartie du pouvoir de management. La crise renforce la gestion et discrédite un peu plus le management, au fur et à mesure que la « fiction d'un marché interne » s'éloigne. La fin ne fait plus sens pour les salariés qu'en termes de soumission.

Ré-enchanter politiquement l'entreprise par le management ?

Certes, l'entreprise n'est pas, en principe et à elle-seule, porteuse d'une finalité indépendante de la Société qu'elle sert. Elle est la forme institutionnelle et organisationnelle que la société actuelle privilégie pour assurer la fonction de production de biens et de services. Si cette Société ne dit pas les limites de la subordination ou de l'exploitation des ressources naturelles par exemple, si elle n'indique pas ce qui est légitime et ce qui est condamnable..., la fin de l'entreprise se limite à la raison de son acteur dominant ; aujourd'hui, celle de l'actionnaire. Dans un temps où l'Etat-nation « est devenu trop petit pour les grands problèmes et trop grand pour les petits problèmes de la vie » (5), il est urgent de repenser les « nouvelles dimensions du politique » (6). L'entreprise ne valorise spontanément que ce qu'elle peut mesurer elle-même : des objectifs quantitatifs de court terme. Pour elle, ce qui n'est pas mesurable n'existe pas ! Performance financière obligée et menaces concurrentielles prennent ainsi force de loi pour et dans l'entreprise ; elles sont l'expression de « l'ordre des choses qu'impose une économie globalisée ». Cette loi, vécue et présentée comme naturelle, contribue à la pression et à l'élévation abusive des exigences sur les salariés. En y ajoutant l'accès généralisés aux TIC, cette pression peut s'exercer en permanence et partout ! Les salariés ne sont plus managés, à l'aide de contreparties négociées, dans une relation de subordination en principe limitée à une obligation de moyens. Désormais au service d'un idéal, ils sont dans une obligation de résultats immédiats et tendanciellement impossibles à atteindre ; assurer toujours plus et toujours mieux la qualité totale et la satisfaction des stake holders. Ils ne sont plus que gérés.

Associée au goût immodéré pour l'ordre et le refus du conflit, la sur-gestion met l'entreprise en risque de dérive. La mauvaise monnaie chasse la bonne, le management s'efface devant la gestion. On sait déjà ce qui peut en advenir. Les souffrances y trouvent des justifications dans la performance financière. Dégraissage, reconversions, tensions, mobilités et engagement de la subjectivité..., sont le prix à payer pour cette parousie économique tendanciellement délirante, cette « fin de l'histoire » que valorise la sur-gestion. Le management s'efface alors en même temps que l'entreprise postule, au nom de la crise aujourd'hui, la disparition des conflits, des contradictions, des temps sociaux et des temps des personnes, des finalités même de l'activité. Le management est à repenser, non comme gestion, mais comme vecteur nécessaire d'un ré-enchantement politique de l'entreprise....

(1) Selon la célèbre formule de Paul Watzlawick de l'Ecole de Palo Alto

(2) Voir l'essai de Marc Fleurbaey, Professeur économiste et philosophe ; « Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du XXIème siècle », Editions Grasset, 2006

(3) Jean Michel Saussois, « Le capitalisme sans répit », Editions la Dispute, 2006

(4) Norbert Alter, « Donner et prendre, la coopération en entreprise », Editions la Découverte, 2009

(5) Daniel Bell, cité par JM Saussois, op. déjà cité

(6) Tâche à laquelle s'attellent 22 chercheurs sur les relations professionnelles et régulations sociales dans « Les nouvelles dimensions du politique », Editions LGDJ, sous la direction de Laurent Duclos, Guy Groux et Olivier Mériaux, 2009

A propos de cet article

Auteur(s) : **Xavier Baron**

Mots clés : crise, management, gestion, contre-pouvoir, Xavier Baron

En lien avec cet article

L'injustice au travail révélée par la crise
- 16 Novembre 2009

Paradoxes de la reconnaissance au travail
- 16 Novembre 2009

Manuel des pratiques discriminatoires en 8 leçons !
- 01 Décembre 2006

De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

Les limites du taylorisme face au client, la complexité, l'accroissement informationnel, l'exigence de reconnaissance et d'individualisation, la rapidité des évolutions..., on le sait, ont exigé l'élaboration d'un corpus managérial renouvelé. Plus *soft* mais tout aussi prescriptif, le néomanagement n'est plus centré sur la règle mais sur la norme (AEF 105866). Elle est communément désignée en entreprise sous le terme de « bonnes pratiques », elles-mêmes plus ou moins légitimées par des « *benchmarks* ». L'appel à l'initiative et à l'autonomie des salariés, comme variables positives d'ajustement et de valeur ajoutée, est désormais central dans l'obtention de la performance. La grande différence avec le taylorisme est dans la protection que la règle fournissait (cf. le fameux cercle vicieux bureaucratique) mais que ne donne plus la norme. Toujours idéale, transcription de bonnes pratiques toujours améliorables, la norme ne peut pas être contestée. Cette échappatoire n'existe plus avec la norme. Transgresser les normes est à la fois souvent nécessaire et toujours coupable. Si certaines conditions managériales ne sont pas réunies, les jeux inévitables autour des normes sont une source de prises de risques illégitimes pour le salarié, lesquelles alimentent à leur tour la peur et le cynisme.

Face à l'incertitude et la complexité, les jeux autour des normes permettent de reporter une part du risque sur les salariés

Le travail réel impose souvent d'agir en dehors (ou à côté) des normes. Le nouveau management, tout en préconisant l'adhésion, intègre le besoin d'adaptation. Par différence avec la désobéissance aux règles, la transgression des normes n'y est plus l'expression d'un contre pouvoir rebelle ou subversif. Elle fait partie de l'économie et de la régulation du travail par la norme. C'est même l'objet d'une quasi-injonction de ceux-là mêmes qui promeuvent, en même temps, le respect des normes **et** la primauté de l'action ; la fameuse « pro activité ». Quand la solution accessible sur le terrain exige de ne pas respecter les normes, le néo-manager/animateur/coach propose en effet de laisser s'exprimer l'initiative et l'autonomie du salarié. « Vous êtes responsable, vous trouverez bien une solution, soyez innovant ! ». Quand cela produit un résultat positif, c'est bien. Et l'on voit bien que ce discours n'est pas « subliminal » quand la rémunération en dépend ! Mais quand cela débouche sur un incident ou une catastrophe (le syndrome Kerviel ?), il peut arriver que la « cassette s'autodétruise » comme dans la série « Mission Impossible » ! L'autonomie dont le salarié est appelé à faire usage, y compris en transgressant, devient alors un « lâchage dans le néant sidéral » de la responsabilité de l'organisation. L'autonomie et l'initiative peuvent même être invoquées à charge de la preuve de la culpabilité du lampiste qui croyait « faire au mieux ». Et l'on retrouve alors ce qui est devenu un gimmick de l'année 2008 : « Face, je gagne, pile tu perds ». Juridiquement, la responsabilité du salarié ne porte toujours en principe que sur une obligation de moyens. Dans la pratique réelle, par hypothèse impliqué, responsable et pro actif, le salarié « moderne » devient comptable

De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

personnellement du résultat, sans disposer des capacités d'action et de contrôle suffisantes sur les déterminants de celui-ci.

Les entreprises sont de moins en moins vécues comme des « communautés » qui essayent tant bien que mal de protéger « leurs » salariés. Elles se présentent au contraire de plus en plus comme des organisations instables, à géométries variables et peu solidaires. Les managers sont eux-mêmes souvent conduits à exposer plus ou moins volontairement leurs salariés. Officiellement, c'est pour obtenir le meilleur ; un meilleur service du client, plus de réactivité, une valorisation plus grande des ressources humaines. Au quotidien, c'est aussi un relais de confort pour l'exercice de l'autorité. Les clients, les actionnaires, voire « le réchauffement de la planète » peuvent fournir des arguments pour respecter des normes et des prescriptions que les hiérarchiques n'osent plus demander au nom de leur seule autorité. Mais ce peut-être aussi pour le pire ; se protéger tout simplement et reporter sur le salarié la responsabilité d'organisations inadaptées voire d'échecs éventuels. Le fait est que, plus il y a de normes, plus il y a de « performances » à servir simultanément, et plus les personnes sont amenées à arbitrer, à prioriser, voire à transgresser sciemment. Elles sont du coup confrontées aux risques et aux relations conflictuelles, à l'anxiété et au stress au travail. C'est en effet aux salariés eux-mêmes, privés de bureaucratie mais sur-dotés en normes, que revient de plus en plus l'obligation de faire face aux difficultés des relations internes et externes. C'est au personnel de traiter en direct des attentes des clients en *face to face* et en *real time*. C'est encore aux professionnels de pallier la désorganisation de structures sans cesse mouvantes. Responsabilisés, les salariés de tous niveaux doivent composer, sans toujours disposer des moyens, avec ce qu'ils vivent de plus en plus comme une défausse de leurs hiérarchies s'agissant d'arbitrer. Ces dernières se contenteraient souvent de prescrire, puis de transmettre ; « vous connaissez les clients ! ». Rien n'est plus de leur faute ; « on est mal entouré... ». En recourant à la norme sans suffisamment de précautions, l'entreprise contribue elle-même à diffuser l'angoisse du risque. Elle devient source de stress voire de souffrance morale ou éthique. Elle alimente la peur d'abord, avec ses conséquences cliniques, le cynisme ensuite, avec la désaffection au quotidien.

La norme est un outil puissant qui exige des conditions de management

Au nombre de ces précautions, il faut tout d'abord construire un **consensus préalable** à la norme entre l'entreprise et les salariés concernés. Même si la norme intègre des possibilités d'adaptation, même si elle fait appel aux capacités de jugement et d'appréciation des salariés dans sa mise en œuvre, la norme est d'abord une manière de construire l'activité par le résultat. Elle exige une compréhension, un accord de fond sur ce que « ce résultat attendu » doit être. Elle suppose donc un accord sur la **définition même de la performance** à tous les niveaux. Ensuite, la norme met le salarié en position de décider au-delà de ses capacités ou de ses connaissances pour composer avec les aléas et l'ambivalence des situations. Il est très souvent confronté à des objectifs contradictoires. Le salarié doit alors **pouvoir accéder à des arbitrages**

De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

managériaux. Sinon, ou il y a blocage (que l'on pourra reprocher au salarié), ou la prise de risque (apanage en principe de l'employeur) est reportée sur le salarié. Dans la vraie vie, les « chefs » n'ont pas toujours le temps ni la compétence pour répondre, aussi bien au coup par coup que par un dialogue sur la déclinaison des objectifs et leurs contradictions. À défaut d'arbitrage, il faut que le salarié puisse **confronter solidairement** ses décisions, au besoin et a minima avec ses pairs, en cas de conflits avec et/ou entre les normes. Conduire l'action, en situation d'incertitudes et de conflits d'objectifs nécessite la reconnaissance et l'aménagement d'un droit réel et d'espaces pour des « controverses professionnelles ». Enfin sur la durée de la vie professionnelle, le risque et l'incertitude doivent trouver un minimum de contreparties en termes de reconnaissance et de **sécurisation des parcours** puisque le deal « obéissance et fidélité contre sécurité et carrière » n'est plus ni réel, ni crédible. Faute de réunir ces conditions, le salarié autonome et responsable est confronté à des injonctions contradictoires. Il est seul, voire isolé. Il est d'autant plus coupable qu'il est responsable et qu'il a souvent revendiqué lui-même de l'être. Dans tous les cas où ces conditions ne sont pas réunies, et ils ne sont pas rares, le salarié est contraint de prendre des risques, sans parachute ni filet. Ce faisant, de manière variable d'un individu à l'autre, il est exposé à la peur et/ou au cynisme. Peur et cynisme, de cause commune, peuvent alors départager les salariés sous la pression des normes, entre « croyants positifs et croyants normatifs », selon le vocabulaire des sociologues.

De la peur ou du cynisme, lequel est le plus productif ? L'entreprise n'aura-t-elle le choix qu'entre des collaborateurs malades du stress et des salariés « désaffectés » ?

Il y a bien sûr encore des **croyants positifs**, même s'ils doutent parfois. Ils croient, sinon aux rites et autres objets du culte (*Balanced Score Cards*, *Key Performance Indicators*, *Six Sigma*...), ils croient sincèrement à la Qualité Totale, à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Ils croient à l'inéluctabilité des contraintes qui pèsent sur l'entreprise du fait de la concurrence mondiale en faveur d'un EBIT à 2 chiffres (*Earnings Before Interest and Taxes*). Ils le savent ; « There Is No Alternative » (TINA) selon le slogan cher à Maggy Thatcher. Ils acceptent les exigences et les définitions, pourtant souvent contradictoires et mouvantes, de « La » Performance. Pour eux, la pensée libérale n'est pas une idéologie, au sens noble d'une représentation du monde parmi d'autres. C'est la réalité et elle ne peut-être qu'une. Les normes prescrites, les exigences de comportement, les raisons et le sens qui sont proposés pour réguler l'action sont de l'ordre du « donné », de l'incontestable. Plus encore, « chargées » moralement de références au Bien et au Mieux, les normes se prêtent à un management par la foi. Certaines entreprises (filiales de groupes nord américains notamment) le préconisent même ouvertement. Faire en sorte que les salariés croient est un objectif de management qui s'enseigne. Cette transposition du religieux dans le management n'est peut-être pas trop exotique dans une culture forgée par la mentalité de « pionniers progressant vers l'ouest en terres hostiles ». On voit bien en revanche ce qu'elle peut avoir d'inadaptée au pays de Descartes ou dans la vieille Europe ; des espaces culturels où la critique est de longue date un art sublimé et répandu. Mais,

De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

indépendamment de leur couleur conservatrice franchement déplaisante, ces orientations managériales n'ont de chance d'être efficaces que pour les croyants positifs ; ceux qui adhèrent aux objectifs et aux valeurs proposées, ceux dont le consentement est subjectif..., mais seulement pour ceux-ci et pour ce qu'il en reste !

Car il y a surtout de plus en plus de « **croyants normatifs** ». Ceux-là ne croient pas, mais ils font comme si, par paresse ou par calcul, parce que cela les arrange tout simplement. Leur consentement n'est que « comportemental ». Ils ne se posent plus la question de la valeur et du sens. Ils ne contestent pas les consignes. Ils respectent formellement les rites et peuvent même relayer le discours normatif au besoin. Ils n'y croient pas mais ce n'est pas grave. Ils composent, voire tentent de tourner au mieux de leurs intérêts les thèmes porteurs du moment. Si un certain cynisme de confort a toujours existé, pour composer au quotidien avec les contradictions, il est urgent d'en constater une extension alarmante. Ce mode de défense est tel en entreprise qu'il faut s'y arrêter pour en repérer différents types. Il y a des **cyniques dominants**. Ils ne font pas qu'appliquer, ils contribuent à la diffusion de la foi non parce qu'elle serait « vraie » mais parce qu'elle est « utile ». Ni complot ni duplicité morale ne sont nécessaires. On ne ment pas, mais il n'est pas pertinent de tout dire. On ne manipule pas, on communique et on gère. La normativité est nécessaire à l'organisation (mise en ordre) et utile au sens d'un « pouvoir civilisateur ». Évidemment, comme la motivation est un thème de motivateur, le respect et la croyance dans l'idéal que diffuse la norme sont surtout « bons pour les autres ». Il y a ensuite les **cyniques utilitaristes**. Ils jouent dans (et avec) le système de normes pour gagner tout simplement, le maximum de ce que le système peut offrir (promotion, situation de rente, confort...). Plus inquiétant selon nous, il y a de plus en plus de **cyniques naïfs**. Ceux-là ne devinent même pas qu'il est possible de faire autrement que de « travailler ensemble séparément, chacun pour soi ». Ils pensent simplement que la transgression, la duplicité et la « *struggle for life* » sont normales ! Ils règlent leurs comportements et leurs stratégies individuelles sur le précepte du « *dog eat dog* ». Il y a enfin les cyniques **dominés et réalistes**. Les discours sont creux ? Ils sont irrationnels et lénifiants ? L'autonomie et l'initiative dont le salarié serait doté ne sont que des capacités formelles ? Bof, Ce n'est pas nouveau et il n'y a pas de société sans hiérarchie et sans rite, sans « justification de son ordre social » C'est regrettable, on n'y peut rien, c'est comme ça ! Cela n'empêche pas de travailler et de tenter de conserver sa place. Après tout, nous sommes dans un monde où l'accès aux moyens de la survie économique et sociale passe encore pour 80% des actifs par l'emploi salarié. Le cynisme est une défense, une décompensation psychique, disent les ergonomes, les psychologues et les médecins du travail, contre l'incapacité d'agir dans le système et parfois même simplement, de s'exprimer. C'est sans doute un peu agaçant de « faire comme si », de travailler autant avec parfois si peu de valeur ajoutée, de respecter ainsi l'écart entre la norme idéale et le réel. Pour un grand nombre, c'est sans doute fatigant à la longue de se sentir ainsi méprisé. Mais la vraie vie est ailleurs, dans le boulot réel et au-delà. Il faut faire avec. Alors, les cyniques

De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

dominés et réalistes en sourient entre eux, mais règlent leur engagement sur le mode passif. Ils limitent leurs investissements psychoaffectifs par la désaffection.



Le cynisme présente l'avantage sur la peur d'être une défense. C'est une manière de réagir à l'impossibilité de vivre et de supporter son propre rôle quand on ne peut plus l'habiter. C'est une façon de s'y retrouver lorsque l'on n'est pas reconnu par l'entreprise, quand il est devenu impossible même de s'y reconnaître soi-même. « Ils sont fous ! ». Le cynisme peut prévenir un temps le développement des querelles entre collègues et des relations conflictuelles au travail. Cette « décompensation psychique » individuelle met, temporairement au moins, les cyniques à l'abri des souffrances, de la peur et des pathologies du stress. En revanche collectivement et sur la durée, elle expose l'entreprise à un acide ; la désaffection. C'est un toxique qui mine les discours et les engagements collectifs et individuels. Par différence, les croyants sincères, eux, n'échappent pas aux risques du stress. Dès que la pression devient trop forte et que la désillusion s'installe, lorsque la fuite est impossible et l'agression vaine, il ne leur reste que la somatisation ; « C'est moi qui ne suis pas à la hauteur ! ». On sait bien que les harcelés sont le plus souvent des gens de bonne volonté, soucieux de bien faire. La peur est ainsi accompagnée de son cortège clinique, comme l'a montré cette année 2008 marquée par l'émergence des « risques psychosociaux ».

Dans la tourmente de la crise actuelle ; le politique bouge, l'économique souffre et cherche de nouvelles régulations, le social s'exprime. Il est tout à fait inquiétant de constater que, dans les entreprises pour l'instant, les discours ne bougent pas d'un iota ! La communication interne continue imperturbablement d'alterner les alarmes sur les menaces extérieures « pour mobiliser » et les communiqués de victoires sur les réalisations internes « pour développer la fierté d'appartenance ». À n'y prendre pas garde (cf. enquête récente de l'ANDRH, [AEF 103178](#)), l'entreprise pourrait se condamner à un choix entre la peur et le cynisme, la peste et le choléra ; entre un enjeu de santé publique d'un côté et un phénomène large de démotivation de l'autre. Ce faisant, il n'est pas démontré qu'elle se prémunit de la possibilité d'obtenir les deux en même temps..., la colère en plus !

▪ **Analyses et points de vue**.....

p. 35

- Management de la performance : des concepts aux outils

Stéphane Jacquet, *Site web CREG* (www.creg.ac-versailles.fr), octobre 2011

- L'entretien annuel d'évaluation au service du bien-être et de l'efficacité au travail

A. Dejean de la Bâtie et JP. Robbe, *Site web WK-RH* (www.wk-rh.fr), juin 2010

- Du collectif à la communauté de travail : attachement et performance

P. Jacquinot et A. Pelissier-Tanon, *Site web AIMS* (www.strategie-aims.com), juin 2009

- Déterminants de la performance collective dans des situations complexes : une étude de cas analysée à partir des cadres théoriques de la cognition distribuée et des communautés de pratique

Valéry Michaux, *Site web AIMS* (www.strategie-aims.com), mai 2008

Management de la performance : des concepts aux outils

Par Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG

L'actualité récente a mis en lumière l'importance accordée par nos sociétés à la mesure de la performance, avec le rôle accordé aux agences de notation dans la notation des pays (le fameux triple A) et les conséquences de leurs décisions sur les marchés financiers. Dans une société de l'information, la performance des organisations est sans cesse mise en avant, décryptée, analysée, commentée ; ce qui oblige les entreprises à peser chaque information et à envisager des dispositifs importants en cas de communication de crise.

Aujourd'hui, l'accès aux résultats et aux chiffres clés est de plus en plus possible avec Internet et l'enjeu de la performance est renforcé dans les organisations. L'utilisation massive, pas toujours appropriée du terme, pose la question de sa définition et renvoie au problème de son aspect relatif. Chacun a sa propre définition de la performance. Le sport sur-utilise cette notion et influence de plus en plus les organisations, en particulier en termes de mesure de résultats et de vocabulaire. Dans un contexte économique difficile, la performance est au centre des attentes des parties prenantes de l'organisation. Il convient donc de la définir clairement afin de s'accorder sur l'objet de la réflexion. Il ne faut pas se focaliser uniquement sur la mesure ou réduire l'analyse à quelques notions liées comme les objectifs ou le concept d'efficacité, très employé dans la littérature managériale.

La notion de performance a fortement évolué avec les théories du management. On peut donc se demander quelles sont les différences mais aussi les liens entre les principales notions liées à la performance (objectifs, résultats, efficacité, efficience, moyens).

La complexité des organisations a entraîné la prise en compte de facteurs différents et l'élargissement des notions étudiées en termes de performance. De nouvelles démarches et analyses ont émergé, beaucoup plus globales, intégrant massivement le facteur humain.

Comme la performance se mesure, il s'agit également de se poser la question des critères et indicateurs, ce qui renvoie à poser le problème de la manière suivante : comment mesurer la performance ?

On retrouve ces thématiques au cœur des programmes de STG et de BTS. Le point 3.3. « La mesure des résultats et le déclenchement des actions correctrices » y fait référence en classe de première en mettant en avant la nécessité des objectifs ainsi que la notion de pilotage.

Le programme de BTS l'aborde dès le début de la première année, dans la partie 1 « finaliser et décider ». Le point 1.2. (« Finaliser, mobiliser et évaluer ») aborde spécifiquement le thème de la performance. Les rédacteurs du programme précisent que « la performance est le corollaire du management ». Ils ajoutent qu'« elle doit s'apprécier au regard de la finalité et des objectifs de l'entreprise, sur la base de critères pertinents ». L'une des compétences attendues est même de « définir les critères de la performance et construire des indicateurs appropriés ». Enfin, le sujet de la session 2011 du BTS l'a intégrée (question 4 : « proposez des indicateurs qui permettraient de mesurer la performance de l'entreprise »).

L'importance de ce thème et le risque d'en cantonner l'étude à une approche purement quantitative nous conduisent à nous poser la question de la nécessité d'évolution des critères, avec une prise en compte plus forte de l'environnement et des contingences. Ainsi, on peut chercher à montrer comment on passe des objectifs à la performance dans une approche classique et rationnelle (1) puis on présentera l'approche plurielle et complexe de la performance (2), afin d'envisager globalement la question du pilotage de la performance (3).

1. Des objectifs à la performance dans un modèle rationnel

La performance est un mot à la mode, particulièrement dans le domaine du management où l'on parle beaucoup de « management de la performance » (séminaires, formations, cours...). C'est même une notion qu'on retrouve de plus en plus dans les organisations publiques, adoptant les indicateurs du secteur privé dans une recherche d'efficacité. On entend également souvent parler de productivité, alors que la notion est difficile à préciser et renvoie à la production, ce qui exclut les entreprises de services ou fortement liées à l'économie du savoir. Pour mieux cerner la notion de performance, il s'agit d'en définir le cadre et d'en chercher une définition correcte.

A. Le cadre de la performance et les principaux concepts

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII^e siècle. Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir !

Le Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique (« *ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables* »).

Mais c'est surtout le domaine sportif qui utilise le plus le terme avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue.

Le mot est donc « attrape tout » (Pesqueux) car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final).

Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud, 1995) ;
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

La performance organisationnelle serait alors un enchaînement entre allocation et récupération.

On pourrait donc définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996).

Le management de la performance comprendrait alors les processus, actions et moyens susceptibles de permettre la rentabilité. Dans une approche classique et traditionnelle, la performance serait un indicateur de résultat, renvoyant à la notion de rentabilité du capital investi. Le R.O.I. (*return on investment*) constitue l'indicateur le plus connu. Cette approche se focalise sur le résultat et revient sur l'enchaînement nécessaire allocation / récupération.

Le management de la performance, dans cette approche, peut alors être défini comme « la mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité » (Cohanier, Lafage et Loiseau). C'est plutôt une approche situationnelle qui pourrait être complétée par une approche plus processuelle, comme celle de l'US Navy : « *processus de définition de la mission et des outputs escomptés, de détermination des standards de la performance, de mise en relation du budget avec la performance, de reporting des résultats ainsi que de l'assurance que les managers sont comptables des résultats* ».

Cette approche privilégie également les concepts d'efficacité et d'efficience, qui apparaissent comme des synonymes de la performance, mais parfois aussi des résultats à atteindre. Il est d'ailleurs préférable de se référer à ces notions plutôt qu'à la productivité qui renvoie à une approche industrielle et reste donc connotée.

L'efficacité pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs » (de la Villarmois, 2001). Il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires.

L'efficience introduit la notion d'optimisation. Ainsi, pour Drucker, l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon (Drucker).

L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés (Commarmond et Exiga, 1998). Etre performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée. Car la performance reste relative et dépendante du contexte. Ce qui sera performant dans une situation pourra ne plus l'être si la situation change (objectifs revus à la hausse, contexte différent...). On retrouve un exemple simple dans la prévision des ventes en unité commerciale, qui se fait par rapport aux chiffres de l'année précédente. Il suffit de faire varier le contexte (météo, événement extérieur...) pour ne pas atteindre le résultat de référence.

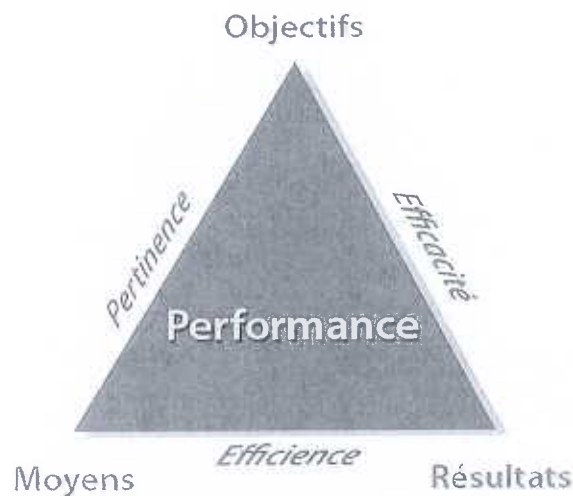
Ces deux notions sont également porteuses de sens ; elles représentent un éclairage libéral de la performance qui pourrait alors être considérée comme une métaphore de l'efficacité et de l'efficience (Pesqueux). Le modèle présente alors une image à la fois simplifiée et pratique (pour communiquer par exemple) et incantatoire (pour rassembler et remobiliser). Les postures et discours de Carlos Ghosn mettant en place le « revival plan » de Nissan en représentent une bonne illustration.

La notion de performance est alors relative à la définition des objectifs. L'organisation peut alors se concevoir comme un ensemble finalisé « à faire quelque chose ». C'est une coordination rationnelle des activités, en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs (Schein). La poursuite d'un objectif est même la condition d'existence d'une organisation (Chester et Barnard, 1968). Dans les années 50, on a cherché à classer les organisations en fonction de leurs buts, ce qui a conduit à mettre en avant une approche fonctionnaliste. Parsons considère ainsi l'entreprise comme un organisme vivant et différencie les organisations en fonction des buts qu'elles poursuivent et des fonctions qu'elles remplissent.

Quatre grandes fonctions sont mises en avant (reproduction, adaptation, exécution et intégration) qui structurent l'organisation. Cette approche a été critiquée et délaissée au profit d'une analyse plus classique et globale renvoyant à plus de réalisme. L'objectif unique de l'entreprise serait la maximisation du profit. Fayol n'envisageait qu'un seul objectif, ce qui permettait la mise en place d'un système administratif très cartésien tourné vers la performance.

Longtemps l'approche classique s'est imposée, simplifiant la question de la performance, fédérant les individus autour d'un objectif unique déterminé en haut lieu. Cette approche pratique est encore largement utilisée, en particulier dans les NPI à croissance industrielle rapide.

Pour résumer cette approche, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance.



Modèle de Gilbert (1980)

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.

Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée de l'approche rationnelle en accordant une place importante aux notions de base de l'analyse classique.

B. L'approche classique et les principaux ratios

La principale dimension retenue par l'école classique est celle de l'efficacité économique. Elle s'exprime donc par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées pour engendrer cette production. La stabilité de cette mesure pose problème du fait qu'elle est reliée à la période de temps représentée. On recherchera donc la fiabilité mais aussi la validité et la possibilité de comparer. Un bon indicateur sera donc mesurable, observable et contrôlable **mais aussi simple, clairement défini et facile à comprendre.**

La productivité occupe une place centrale dans le mécanisme de contrôle. **À l'origine**, c'est un concept physique qui compare des unités produites à un facteur de production mise en œuvre. On arrive donc à une notion de performance relative car les ratios de productivité permettent de se comparer aux concurrents des entreprises référentes sur le secteur. Ainsi, deux types d'inefficacité peuvent être mis en avant.

On serait d'abord inefficace par rapport à un concurrent qui produit autant en réduisant les moyens. On serait ensuite inefficace par rapport à un concurrent qui produit plus avec les mêmes moyens (Parsons, 1994). Les indicateurs de productivité partielle sont très fréquemment utilisés par les entreprises car ils permettent de remédier aux limites des indicateurs financiers.

Cependant, les indicateurs financiers se sont imposés avec le développement **de** l'économie de marché et la prééminence des marchés financiers.

Sans développer les différents outils financiers, la croissance interne de l'activité de l'entreprise dépend directement du niveau des capitaux engagés et donc de sa capacité à augmenter cet actif économique. Ainsi il s'agirait soit d'accroître les fonds propres soit d'augmenter les dettes financières. Le profit, synonyme de bénéfices serait la mesure de

la performance comptable car il permet de montrer la différence positive entre le montant des ventes de produits ou services et leur coût de production ou réalisation et de distribution. La rentabilité est un indicateur plus large qui mesure l'écart de marge obtenu par rapport à un niveau de référence comptable de l'activité. Il représente donc un véritable indicateur d'efficacité des capitaux engagés. On recherchera alors comme référence un taux de rentabilité attendu en fonction du niveau de concurrence ou du secteur d'activité.

La performance financière est mesurée par la rentabilité, on parlera plus précisément de rendement sur les marchés financiers. Dans cette approche, l'entreprise ne crée de la valeur économique que lorsque la rentabilité économique est supérieure aux attentes de rendement des investisseurs. L'indicateur fréquemment utilisé est le retour sur investissement qui est un pourcentage qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à un investissement, c'est-à-dire la somme d'argent investie.

La création de valeur pour les actionnaires est devenue aujourd'hui le nouveau credo des dirigeants des grandes entreprises françaises et internationales. Les récents développements sur la rémunération excessive des dirigeants par le jeu des stocks options illustrent ce phénomène. La création de valeur actionnariale s'est donc imposée ces dix dernières années mais se pose le problème de la mesure.

Théoriquement, l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires dès lors que la rentabilité des capitaux investis est supérieure au coût des différentes sources de financement utilisé, c'est-à-dire le coût du capital. Les deux standards incontournables sont l'EVA (economic value added) et la MVA (market value added). L'EVA est un concept issu de la théorie économique développée par Alfred Marshall en 1890. C'est un véritable indicateur de création de richesses ; il est égal au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt, diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité. Ainsi il reviendrait à mettre en avant les actionnaires comme seule partie prenante du processus de création de richesses dans l'entreprise. Cette approche suppose un raisonnement à long terme même si la spéculation montre très souvent que l'analyse reste court-termiste.

Cette approche de l'analyse de la performance implique la prise en compte de certaines variables et la mise en place d'actions pour améliorer les résultats. Trois grands objectifs sont donc visés :

- L'amélioration du taux de marge net opérationnel, en agissant sur les processus de production, la réorganisation du travail et la réduction globale des coûts de production.
- Le développement d'une croissance à long terme des ventes, en développant de nouveaux produits ou activités mais aussi par l'internationalisation et par la recherche d'avantages compétitifs.
- Le contrôle des capitaux investis par activité, en minimisant les besoins en fonds de roulement et en évaluant la rentabilité des actifs immobilisés. Il s'agit également de ne rester que dans des activités essentielles à l'entreprise.

Globalement, la création de valeur nécessite d'avoir la confiance du marché et de rémunérer le risque pris par les actionnaires. Cette approche a généré des dérives et on peut se demander si elle mesure réellement la performance de l'entreprise.

C. Les limites du modèle libéral de la performance

Les auteurs des écoles classiques et néoclassiques ont cherché une approche objective de l'entreprise, à travers de nombreux indicateurs. Ils ont avant tout cherché à en extraire des grands principes d'efficacité (voir Filleau et Marques-Ripoull). Certes, le succès économique de certains modèles (taylorisme, fordisme) a pu montrer la validité de cette approche. L'inspiration taylorienne se ressent encore dans certains secteurs (restauration rapide). Quant à la mesure proprement dite, ce sont les ratios financiers qui se sont

imposés comme de véritables critères de décision. Cependant, on pourrait leur reprocher un certain nombre de limites.

La première est liée à la difficulté de la mesure. Classer les entreprises selon le critère de la création de valeur actionnariale suppose un instrument de mesure fiable et peu contestable. Or il est difficile de connaître réellement le coût moyen pondéré du capital de la firme. Certains chercheurs ont montré des variations importantes de la mesure de la création économique de valeur selon la méthodologie employée. Pour un même résultat net opérationnel, l'EVA varie selon une modification conjointe du capital investi et du coût moyen pondéré du capital.

On peut également reprocher une vision court-termiste à cette approche. Il existerait un décalage entre la volonté d'investir à long terme des actionnaires individuels et la validité de l'EVA comme indicateur. Il reste un indicateur de performance annuel et rien ne permet d'affirmer qu'il assure une politique de création de richesses à long terme.

On a vu récemment qu'il est également manipulable et pas toujours facile à comprendre par le grand public. Les décisions prises pour maximiser l'EVA à court terme sont souvent néfastes à l'entreprise à moyen et long terme (licenciements, perte de savoir-faire, désorganisation de la structure...).

Les cabinets de conseil et agences de notation qui évaluent et conseillent les entreprises interviennent le plus souvent lors de missions à court terme avec des analyses et des rapports qui restent focalisés sur des résultats à court terme. L'analyse des entreprises pérennes a montré que celles-ci ont su également tenir compte largement du capital humain. La performance ne serait donc plus uniquement financière mais plutôt multidimensionnelle avec une nécessaire prise en compte de l'humain.

2. L'approche plurielle de la performance

A. L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance

La performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. Elle est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence.

En fait, chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse. Globalement, la recherche distingue quatre grandes dimensions qui s'entrecroisent suivant les entreprises et les praticiens : sociale, économique, politique et systémique.

L'approche sociale privilégie la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée. L'approche économique, développée dans la première partie, s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions. L'approche politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci.

Il n'est pas rare que des dirigeants estiment une entreprise performante quand des représentants du personnel y voient du recul social. Enfin, l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité.

La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action, il s'agit d'en évaluer leur pertinence. Certains indicateurs vont se focaliser sur la satisfaction client et l'impact des produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents. (parts de marché...).

On peut aussi trouver des indicateurs qui évaluent la performance par rapport au transfert de connaissances ou à l'impact de la marque sur les consommateurs. Aux USA, une

étude récente a mis en avant trois grands types de systèmes de management de la performance des grandes entreprises de distribution américaine. L'un est plutôt centré sur les coûts, l'autre est plutôt basé sur les revenus, et le troisième sur les risques. Le système choisi va influencer la stratégie. En fait, plutôt que de chercher à mesurer, on cherche d'abord à expliquer la performance pour pouvoir la modéliser et en tirer les bénéfices, à travers le benchmarking par exemple.

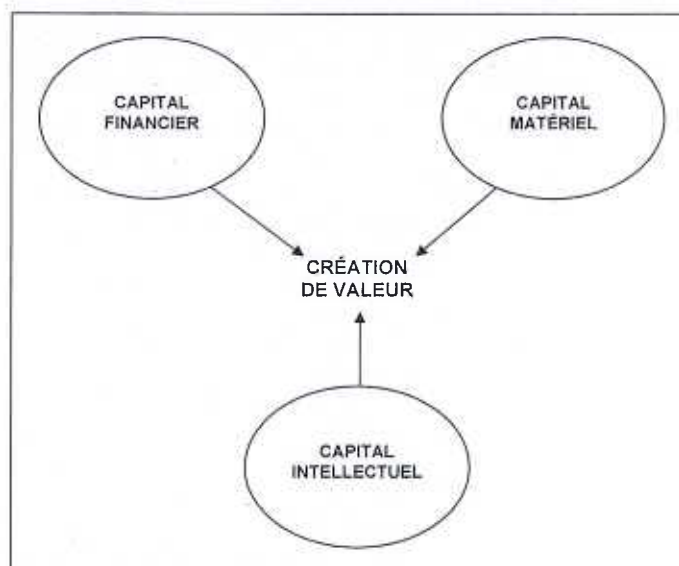
En fait, historiquement, on assiste à un glissement du concept dans la littérature spécialisée ; passant de la notion de performance (forcément axée sur une approche plutôt rationnelle, avec des indicateurs précis mais limités) à celle de « performance measurement » (MP), dans laquelle on va plus chercher à affiner la mesure. L'évolution actuelle est constituée par une approche globale et multidimensionnelle ; le système global de management de la performance (SMP).

Dans cette dernière approche, la performance intègre la stratégie pour acquérir aux yeux des managers une véritable cohérence et donner du sens aux acteurs de l'entreprise. L'adoption des ERP (« entreprise ressource planning ») a permis de mieux tirer profit de l'information et de l'intégrer à tous les niveaux. Les experts en management y voient la recherche d'une certaine stabilité et unicité du système dans un modèle global, qui pourrait être complexe mais intégrer plusieurs dimensions.

Ce qui est intéressant c'est l'accessibilité à l'information et la possibilité de multiplier les analyses dans différents domaines (satisfaction clientèle, produits, gestion, modes de management...), même si on peut reprocher la relative complexité des indicateurs pour les salariés et le décalage existant entre causes et effets mesurables. Le contexte de l'évaluation est toujours décalé de celui de l'action ce qui conduit les dirigeants à adopter des systèmes d'évaluation anticipée. On peut également se demander sur quoi repose réellement la création de valeur pour mieux expliquer cette approche multidimensionnelle.

B. La création de valeur, un process aux facteurs multiples

La création de valeur peut être modélisée par un schéma présentant les interactions entre les trois types de capital de l'entreprise (Lynn, 1988) :



Source: adapté d'après LYNN, B. E. (1998).

Le capital intellectuel joue beaucoup dans la création de valeur et de la performance. Il prend une place considérable dans une « économie du savoir » et cette approche intéresse tous les secteurs d'activités. L'information précède la connaissance qui permet de la traiter et de créer de la valeur (Lynn). La créativité et l'innovation résultent d'un double processus de passage de la connaissance tacite en connaissance explicite mais aussi d'évolution de la connaissance explicite en connaissance tacite (voir les travaux de Nonaka et Takeuchi).

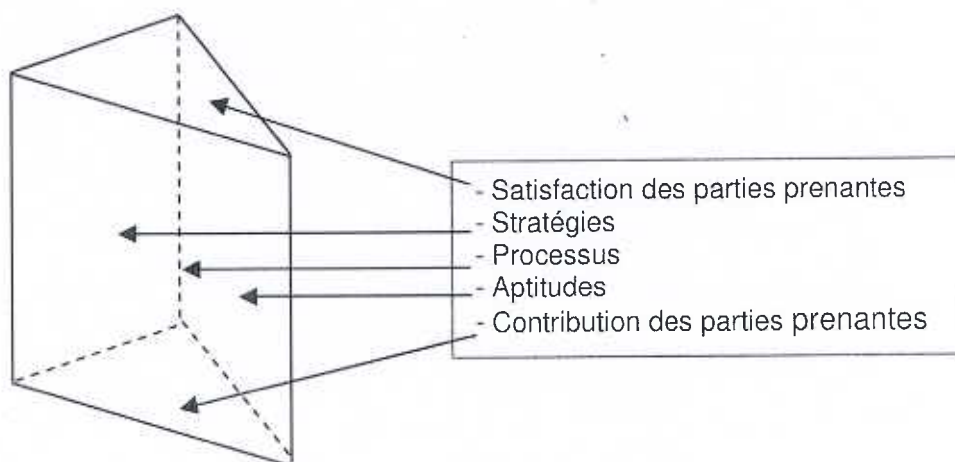
Sans revenir sur ces processus que nous avons décrits dans un article précédent consacré au management de la connaissance (<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article442>), on peut affirmer l'importance de l'humain dans l'élaboration de la performance.

Cependant, se pose le problème de la mesure du travail intellectuel. Ces problèmes peuvent être internes, avec une mauvaise prise en compte de cet apport par les dirigeants et une culture d'entreprise plus axée sur les résultats financiers immédiats. Miser sur l'humain génère des coûts qui peuvent, dans certains systèmes de mesure, nuire à la productivité apparente. Dans certains secteurs, la valorisation de l'humain « expose » l'entreprise à ses concurrents et peut entraîner une vulnérabilité très bien illustrée par le « mercato » des footballeurs, ou la « chasse de têtes » de hauts potentiels. Les problèmes peuvent être également externes selon Lynn(1998).

La diffusion de données sur le capital intellectuel génère des coûts et prend du temps. Selon les normes comptables actuelles, on ne peut pas capitaliser le travail intellectuel à cause de l'incertitude de ses résultats financiers. Au total, mesurer des ressources intangibles n'est pas toujours facile même si certains auteurs ont cherché à le faire.

C. La nécessaire prise en compte de l'humain

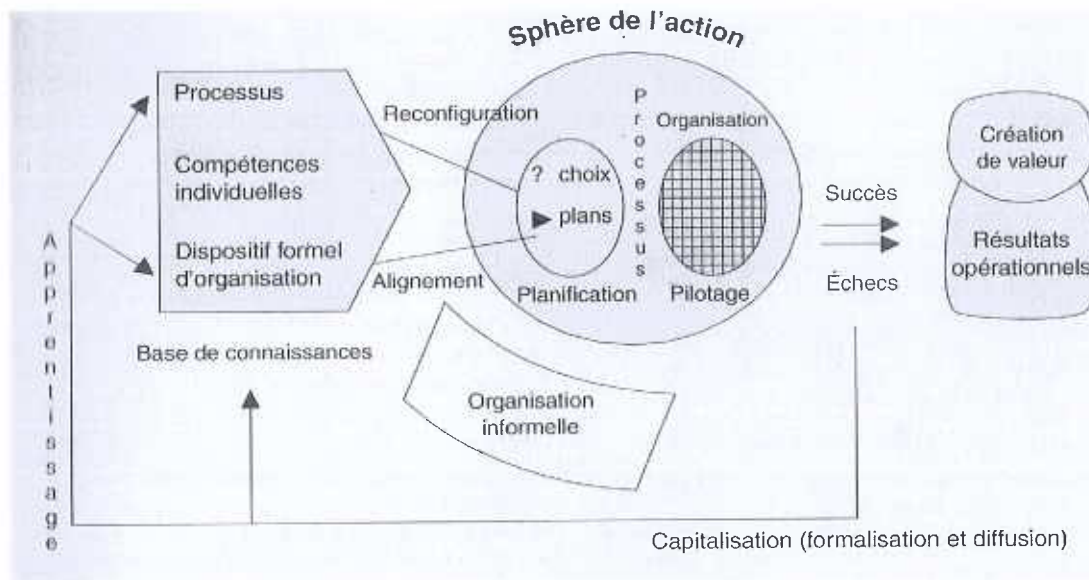
L'analyse globale de la performance conduit à prendre en compte les différents vecteurs de celle-ci. Certains auteurs ont mis en avant le principe d'un véritable système de la performance. Ainsi les organisations qui aspirent à la réussite à long terme, avec des résultats solides, vont chercher à définir des stratégies compatibles avec les attentes des parties prenantes. Le prisme de la performance (Neely, 2002) est un modèle qui présente les cinq facettes de la performance et insiste sur la part que prennent les parties prenantes.



Source : d'après Neely, cité par Drillon et Poissonnier, 2008

La performance, en termes de valeur à créer pour les partenaires, va générer la stratégie (et non l'inverse !). Ce qui représente une véritable prise en compte de l'humain dans la construction de la performance. Cette conception « élargie » de la performance permet d'envisager une performance durable, en phase avec les motivations actuelles de la plupart des salariés. De nombreux travaux ont montré la contribution des salariés à la performance durable de l'entreprise (Charreaux, 1988). Les attentes des salariés constituent un facteur essentiel à prendre en compte dans la mise en place d'un système de performance durable (Descarpentries et Korda, 2007). Si les salariés tirent une réelle satisfaction de leur travail, leur engagement sera meilleur et va accroître la performance de l'entreprise.

De plus, de nombreux auteurs ont montré l'importance de l'humain dans la construction de la performance (Leban, 2005). En s'intéressant aux « bonnes pratiques » des organisations, Raymond Leban démontre le lien qui existe entre la configuration formelle et informelle de l'organisation et ses résultats. La mobilisation des ressources humaines est au cœur de la création de valeur. Le schéma suivant présente un véritable dispositif de la performance :



Source : Leban « management de l'entreprise » éditions d'organisation, 2005

Ce sont bien les compétences des salariés qui alimentent le système et permettent la performance. Il est également intéressant de voir l'importance que peut avoir l'organisation informelle sur la création de valeur. De nombreuses entreprises informatiques l'ont mis en avant (Google, Apple, Ubisoft...) en donnant aux salariés une marge de manœuvre organisationnelle importante en termes d'organisation personnelle.

Enfin, de nombreux auteurs ont également démontré la nécessité d'un dialogue social poussé comme vecteur de la performance (Laroche, 2002). La mise en place d'un système de relations professionnelles va impacter la performance et générer des règles de fonctionnement tendues vers cet objectif (Dunlop, 1958).

3. Le pilotage global de la performance

A. Le pilotage de la performance

L'instabilité de l'environnement et la complexité des organisations ont rendu nécessaires une nouvelle approche de la performance, avec des angles d'analyse nouveaux (prise en compte de l'humain et des parties prenantes...). Le modèle classique a montré ses limites, ce qui a conduit les chercheurs à s'interroger sur le pilotage de la performance pour répondre à la problématique essentielle : « comment piloter la performance ? ».

Dans les années 90, on a cherché à mieux mesurer la performance, en étendant son champ d'analyse bien au delà des simples limites financières et en développant son champ temporel pour éviter de simples analyses à court terme.

Certains auteurs proposent d'élargir le champ des informations publiées aux actionnaires pour y inclure de nouveaux critères (Eccles, 1991). D'autres montrent les limites d'une analyse financière à court terme (Hayes, 1980 et Bouquin, 1997). L'approche multidimensionnelle va donner naissance à de nombreuses méthodes qui se proposent de mesurer et analyser la performance, mais dont il faut surtout chercher à comprendre les fondements. Elles prennent appui sur un constat : celui de l'inefficacité des outils classiques du contrôle de gestion. Certains auteurs ont largement insisté dessus (Lorino, 1989 et Kaplan, 1984). Plus que mesurer, il s'agit de savoir comment piloter la performance, dans un contexte incertain.

On a donc assisté à une redéfinition de la performance et de ses caractéristiques.

Parce qu'on confond souvent la performance et sa mesure, certains auteurs proposent une définition beaucoup plus fine (Ernult, 2005). Il faut éviter de la confondre avec des notions proches mais restrictives, comme l'efficacité ou l'efficience ; ou bien encore la marge. Ernult propose de la représenter par le couple valeur/coût. On cherchera à savoir quelle valeur est créée et pour quel coût, donc savoir quel besoin de la clientèle est satisfait.

En allant plus loin, on peut aussi postuler que la performance est la contribution à l'amélioration du couple valeur/coût (Lorino, 2003). Ainsi la performance produit-elle de la valeur utile pour ses clients à un coût minimum. Un exemple célèbre peut être utilisé, c'est le cas de la Twingo, répondant à un besoin nouveau, pour un coût minimum (presque tous les composants étaient repris sur d'autres modèles). Le cas plus récent de la Dacia va dans le même sens. On revient alors au principe de Porter qui présente la valeur comme « la somme que les clients sont prêts à payer pour ce qu'offre la firme » (Porter, 1985).

En termes de caractéristiques, la performance est mesurable, relative et elle se construit globalement. La première caractéristique est essentielle, « la performance n'existe que si on peut la mesurer » (Lebas, 1995). Sans la réduire aux mesures adoptées pour la décrire, il faut quand même mettre en place un ensemble d'indicateurs fiables, dans des domaines élargis (et pas seulement financiers).

La performance est également relative, car elle n'a d'intérêt que par rapport aux concurrents, dans une logique de comparaison. Les nombreux systèmes de benchmarking et leur utilisation le démontrent. La vogue du scoring montre également l'aspect relatif de la performance (on a d'ailleurs redécouvert toute la valeur du « triple A » des agences de notation cet été, dans un contexte global de dégradation des notes des pays).

Nous sommes donc dans un contexte d'étalonnage référentiel (Lebas, 1995) qui renvoie à un secteur, un niveau d'attentes des clients... On pourrait prendre l'exemple des cartes bancaires et demander aux clients ce qu'est un service performant. La réponse serait différente suivant les clients et donc les types de carte (le client titulaire d'une carte très haut de gamme par rapport au client titulaire d'une carte basique).

Enfin, la performance se construit globalement, à travers la chaîne de valeur (Porter, 1985), dans une logique transversale à l'opposé de l'approche classique verticale qui découpait l'entreprise en centres de profit. On parle alors de performance globale et on recherche le « maillon faible » de cette chaîne de valeur. L'approche est collaborative et la performance se construit dans la coopération. On pourrait prendre comme illustration la

gestion des litiges clients, qui au lieu d'être imputée à telle ou telle cause, se ferait de manière globale et transversale (partenariat avec les fournisseurs par exemple...).

Au total, pour entrer dans une logique de pilotage de la performance, l'entreprise doit chercher des activités créant de la valeur dans le futur et penser à être réactive en cas d'évolution des marchés et des besoins. Les activités doivent ainsi être combinées en processus et plus analysées de manière isolée. L'entreprise peut être alors vue comme un réseau d'activités tendu vers un objectif global de performance. Nous sommes alors bien loin de l'approche mécaniste classique et il s'agit de chercher dans les différents modèles « ouverts » présentés, ceux qui semblent les plus intégrateurs.

B. les BSC, un modèle intégrateur : intérêts et limites

Dans un contexte de rejet des approches classiques et de d'analyse globale de la performance, de nouveaux modèles ont pu apparaître. C'est surtout la prise en compte de nouveaux acteurs capables de peser sur les décisions stratégiques qui a généré ce mouvement. Au début des années 2000, plusieurs travaux mettent en avant cette nouvelle gouvernance de l'entreprise, avec un poids nouveau donné aux groupements et associations qui se préoccupent des questions sociétales.

Le couple actionnaire/dirigeant n'est plus le seul axe pertinent dans la gouvernance actuelle des entreprises. En effet, l'éclatement des actionnaires et la diversité des autres parties prenantes réclament d'autres modes d'analyse. Norton et Kaplan apparaissent comme précurseurs de cette approche avec leur fameux modèle des « balance scorecard » (1992) ou « tableaux de bord équilibrés » (TBE). Il s'agit d'un ensemble de mesures financières et non financières regroupées sous quatre pôles qui renvoient chacun à une question clé en termes de performance :

- le pôle financier pour savoir quelle image l'entreprise a auprès de ces actionnaires,
- le pôle client pour connaître la perception par les clients de l'entreprise,
- Le pôle interne qui permet de comprendre dans quels domaines l'entreprise excelle,
- Le pôle innovation qui analyse les axes d'amélioration permettant de créer de la valeur.

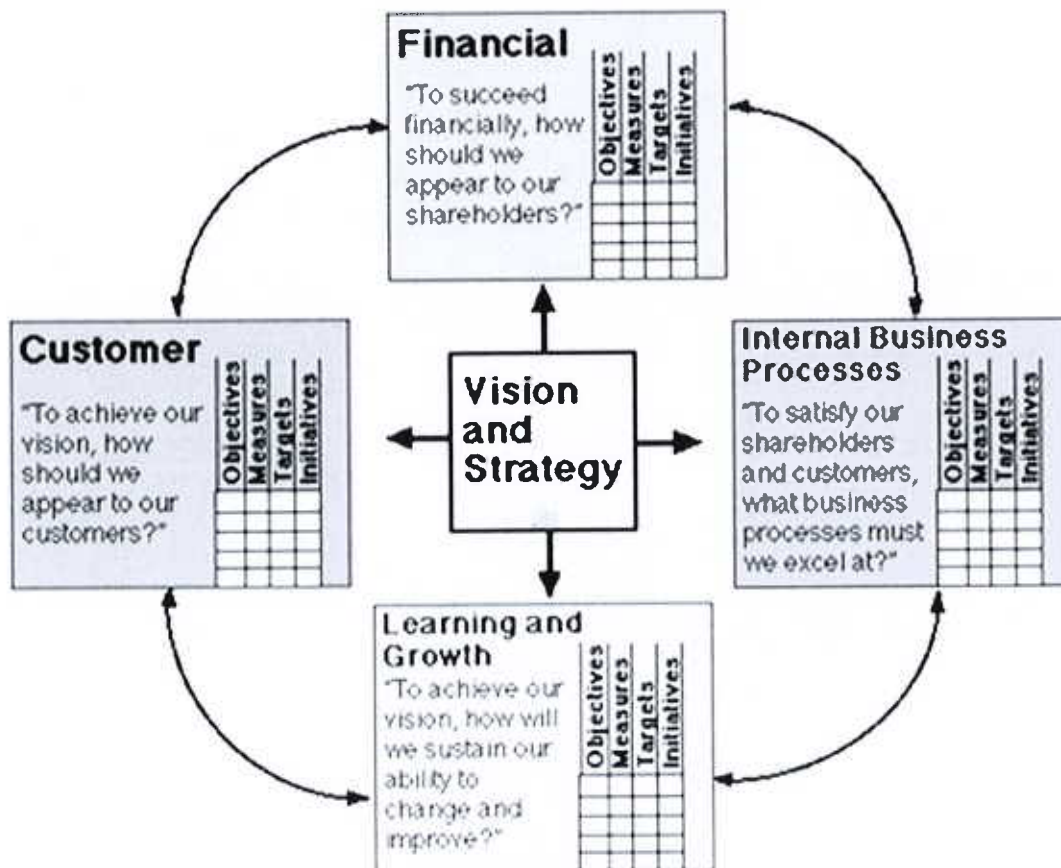
L'ensemble permet de travailler sur la vision stratégique de l'entreprise à travers quatre perspectives



Source : piloter.org

Ces tableaux de bord équilibrés s'appuient sur le concept de stratégie concurrentielle développé par Porter (1982) et montrent une interaction nécessaire entre les critères de mesure.

Cette approche recherche l'équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la véritable performance de l'entreprise. Sur le schéma original suivant (tiré de Kaplan et Norton), on peut voir la « boucle » qui relie les quatre pôles ainsi que la logique de recherche de la performance présente dans chaque pôle :



Source : "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996)

La perspective temporelle est ainsi élargie puisque les indicateurs ne sont plus uniquement à court terme. Même si l'on retrouve des éléments d'évaluation classique (indicateurs financiers), les TBE insistent de manière importante sur l'apprentissage organisationnel, dans une logique de performance future. Ils constituent une véritable démarche de management stratégique à trois dimensions :

- Instrumentale : ils comprennent de véritables indicateurs d'analyse ;
- Procédurale : ils sont utilisés d'une certaine manière et il convient d'en fixer les règles de pilotage ;
- Managériale : ils constituent un levier de management, en termes de prise de décision mais aussi de fonctionnement des équipes et des groupes de projet.

Cependant, on a pu reprocher aux TBE de ne répondre qu'à une logique d'interdépendance et non de cause à effet (Norrekilt, 2000). Le raisonnement est circulaire et il devient difficile de déterminer la part de la performance qui revient à un facteur précis. C'est d'autant plus difficile que l'entreprise évolue dans un secteur en constante mutation (nouvelles technologies).

Le modèle a également montré quelques rigidités et reste relativement statique (Bontis, 1999), ce qui rend les comparaisons entre les entreprises très difficiles, la plupart ayant adopté des TBE en les modifiant en interne. Ils ont également été très souvent mal utilisés. On a retrouvé les quatre cadrans avec une cinquantaine d'indicateurs déroulés de manière mécanique sans aucun lien entre eux. Ils ont même parfois été imposés sans bien préciser l'intérêt stratégique en termes de vision et leur utilisation a souvent été restreinte (aide aux décisions opérationnelles à court terme).

Dans le livre « objectif performance », Patrick Jaulent montre l'apport des TBE dans la formalisation de la stratégie (in « objectif performance, Jaulent, Quarrès, Grenier, éditions AFNOR, 2011). Les auteurs montrent, à l'aide de nombreux exemples concrets, comment tirer profit du modèle générique de Norton et Kaplan.

Au total, les TBE sont à considérer comme de véritables systèmes d'analyse stratégique avec une fonction d'alerte importante, à condition de ne pas en faire un simple outil de reporting et de bien choisir ces indicateurs figurant dans les quatre pôles. Jaulent prône la différenciation des indicateurs pour optimiser les TBE. Il s'agit d'utiliser des indicateurs de type retardé (permettant de constater, les chiffres bruts, sans analyse fine) dans un premier temps puis de travailler avec des indicateurs de type avancé (ceux qui alertent, qui doivent être interprétés comme le feu orange qui annonce l'arrivée du feu rouge). En fait, il s'agit d'adopter une véritable démarche autour des TBE qui comporte huit phases :

- définir la stratégie,
- formaliser la stratégie,
- aligner la stratégie des entités sur celle de l'organisme,
- communiquer sur la stratégie,
- lier la stratégie et l'opérationnel,
- surveiller l'exécution de la stratégie par les entités,
- surveiller l'exécution de la stratégie « corporate » de la stratégie,
- adapter la stratégie.

Alors que le début de la première phase débute par l'énoncé de la vision stratégique (« devenir le numéro un » par exemple pour Google), les TBE se mettent en place très vite afin d'accompagner le processus et de le faciliter en termes d'analyse et de prise de

décision. Ils trouvent leur intérêt majeur dans les dernières phases, dans leur fonction de surveillance mais aussi parce qu'ils fournissent de nombreux éléments de décision pour adapter la stratégie par exemple. On voit bien que l'apport des TBE dépend surtout de la façon dont on les utilise, ce qui n'a pas toujours été évident et de nombreux managers en ont fait une finalité (reporting permanent, suivi des chiffres...). Quelques cas d'échec ont ainsi été mis en avant par la recherche récemment. Dans un numéro consacré au thème du balanced scorecard, la Revue française de gestion aborde la question de leur remise en cause (revue française de gestion, n° 211/2011, p. 137). Pour l'auteur de l'article (Stéphane Trébucq), certaines entreprises n'ont pas bien intégré la logique des TBE. Il explique ainsi que des entreprises sont restées volontairement hermétiques à la démarche, avec des oppositions internes marquées, venant souvent des salariés ou des syndicats. Il présente le cas des collectivités territoriales dans lesquelles un cadre de gestion plus traditionnel a été choisi. Mais il montre également que certaines entreprises, dans un contexte difficile, ont préféré travailler sur le très court terme et rester dans une logique de résultat « financière » que de mettre en place des tableaux prospectifs.

La façon d'amener les TBE a parfois provoqué le rejet de l'outil, car venant de cabinets de conseil extérieurs, et vécu comme un outil « de surveillance ». Parfois, les TBE ont été mis en place et puis abandonnés, le plus souvent parce que leur instigateur quittait l'entreprise. Enfin, l'attente sociale d'un tel outil serait moins présente en France que dans des pays plus individualistes comme les USA.

Un autre frein important au développement des TBE semble être lié à l'informatisation ; l'outil étant souvent utilisé avec un tableur, ce qui le rend peut collaboratif et difficile à aborder pour certains. Lorsqu'il est développé sur de grosses applications, il peut devenir très coûteux, ce qui le rend peut attractif en période de crise. Selon Trébucq, le fait que la littérature sur les TBE soit majoritairement en anglais constitue un facteur limitant leur diffusion.

Au total, on peut considérer que les TBE n'ont pas obtenu le succès escompté (surtout en France), principalement pour des raisons à la fois techniques mais aussi plus profondes, liées à l'horizon d'analyse des décideurs qui resterait court-termiste (Chan, 2004).

On peut alors se demander quel type de modèle permettant une approche globale pourrait vraiment s'imposer en entreprise.

C. Vers un modèle global : le modèle de Morin

Dans les années 90, on a cherché intégré les ressources intangibles dans des modèles permettant de mesurer la performance organisationnelle. Plusieurs approches ont été présentées.

Le moniteur des actifs intangibles de Sveiby (1998) met l'accent sur trois dimensions de l'entreprise : les compétences individuelles, la structure interne et la structure externe dans un tableau à double entrée.

		Dimensions		
Mesure		Compétences individuelles	Structure interne	Structure externe
	Croissance et innovation	- Nombre d'années à l'emploi - Niveau d'éducation des professionnels	investissement dans les systèmes d'informations destinés aux clients	- ratio rentabilité/client - ratio croissance totale/croissance par acquisition
	Efficiencia	- Quantité de professionnels pour supporter les employés - La capacité des professionnels de générer un revenu supplémentaire	- proportion des employés de soutien par rapport au personnel total - attitude des employés face au clients	- satisfaction de la clientèle - ratio accroissement des ventes/quantité de clients
	Stabilité	- Nombre d'années moyen de présence du personnel - Taux de roulement	- âge de la firme - loyauté des clients	- proportion de gros clients - quantité de ventes multiples

Moniteur des actifs intangibles de Sveiby (1998) cité par Tremblay (in « productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir ») 2003 université du Québec

Cette approche, si elle semble séduisante, a eu peu de succès du fait d'une difficulté de mise en place et d'une prise en compte assez faible des résultats financiers.

Le modèle global qui semble le plus intéressant est celui de Morin, car il intègre largement les ressources humaines dans une logique de gestion durable. Les travaux d'Hamel et Prahalad sur les compétences clés sont fondées sur la reconnaissance du rôle des ressources internes dans la création de valeur. Les compétences des salariés mais aussi leur engagement et leur savoir-faire constituent les bases de la performance organisationnelle.

Morin et d'autres chercheurs tentent d'identifier les différents courants de pensée qui expliquent l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoir, Baudin, 1994). Ils en distinguent quatre :

- Le courant classique qui privilégie les critères économiques ;
- L'école des relations humaines qui fait le lien entre objectifs individuels et organisationnels ;
- L'approche systémique qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie,
- Le courant politique qui intègre la satisfaction des différentes parties prenantes.

A chacun de ces courants correspondent des critères d'efficacité qui sont partiels lorsqu'ils sont pris individuellement.

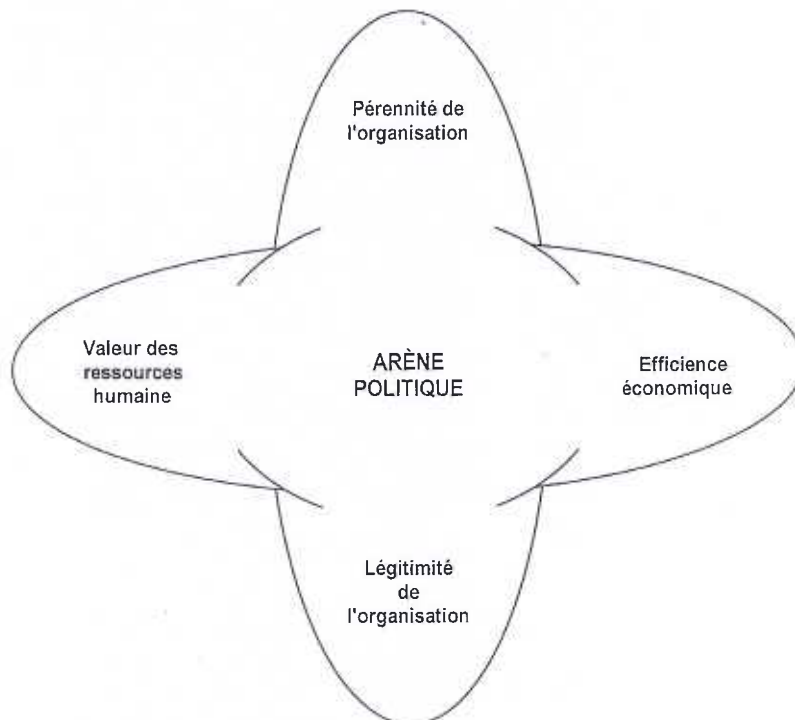
Le mérite de ce modèle est de les associer pour chercher la représentation la plus globale de la performance.

Ainsi la performance présente quatre dimensions :

Valeur des ressources humaines	Efficience économique
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Economie des ressources Productivité
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Pérennité de l'organisation
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté	Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité

Modèle original de Morin, Savoie et Beaudin (1994)

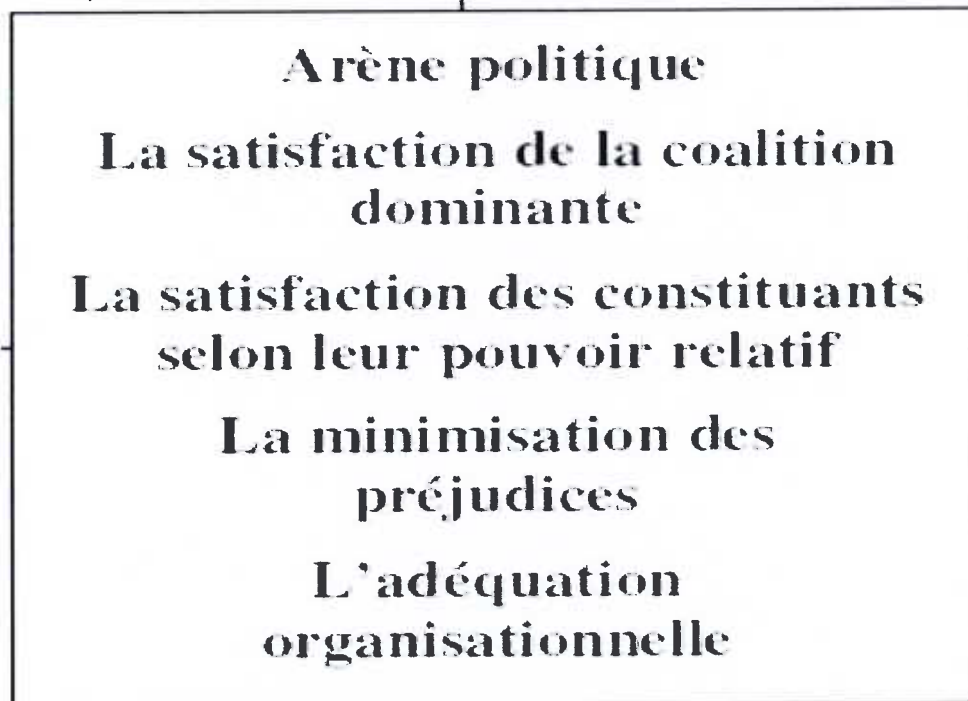
Ce modèle est donc quadridimensionnel et les auteurs démontrent qu'il existe une interrelation importante entre les différents axes. En poursuivant leurs travaux, les auteurs montrent que l'efficacité organisationnelle est le produit des quatre dimensions que l'on peut faire converger dans une « arène politique » comme le montre le schéma suivant :



Source : Savoie et Morin, 2000

La cinquième dimension a été ajoutée pour tenir compte de la complexité de l'évaluation de l'efficacité. Pour les auteurs, c'est un processus politique qui conduit à prendre en compte certains éléments plus que d'autres ou à privilégier une approche au détriment

d'une autre. L'arène politique prend en compte quatre éléments pour la mise en place d'un système de la performance, un focus sur cette arène nous les présente :



Extrait du modèle révisé de Morin (2000)

Ainsi, dans certaines organisations marquées par une culture classique du résultat, la dimension économique sera prépondérante et générera un système de mesure gestionnaire et plutôt classique (sociétés d'audit, banques d'affaires...). Une entreprise qui repose sur des valeurs et une culture humaine forte mettra en place un système plutôt basé sur les ressources humaines (Patagonia, les entreprises engagées dans le commerce équitable...).

Le classement « great place to work » des entreprises où il fait bon « vivre » nous fournit chaque année les noms des organisations qui arrivent assez bien à faire la synthèse des quatre pôles et donc à performer véritablement, sur le long terme (dimension de pérennité de l'entreprise). Une entreprise comme Leroy Merlin est souvent donnée en exemple à ce niveau.

Cependant, même si ce modèle semble complet, il reste difficile à mettre en œuvre concrètement car il suppose un véritable dialogue social et une construction d'un système d'indicateurs complexe et constamment renouvelé.

Au total, de nombreuses contributions existent sur le thème de la performance et on peut très vite éprouver un sentiment de confusion si l'on ne fait pas la démarche de chercher de quelle performance on parle. Ainsi donc, la définition de la performance marquée par une école de pensée impacte fortement les indicateurs et la façon de la mesurer. Force est de constater que l'approche classique et « gestionnaire » s'est longtemps imposée et a encore de beaux jours devant elle pour de multiples raisons. C'est aussi par ce prisme qu'on entre dans nos programmes d'enseignement même si le programme de BTS en management met l'accent sur les tableaux de bord équilibrés et promeut l'approche sociétale. C'est donc en faisant l'effort d'entrer dans une logique multidimensionnelle qu'on pourra mieux percevoir les multiples facettes de la performance et intégrer sa dimension humaine.

Bibliographie sommaire :

De très nombreux articles existent sur ce thème, ainsi que beaucoup de recherches. Il ne s'agit pas d'une bibliographie exhaustive mais plutôt d'une sélection d'articles, ouvrages et revues apportant un éclairage sur le thème.

Articles et séminaires :

Laroche : l'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises ; thèse, université de Nancy 2, 2002

Ernult : le pilotage de la performance, cahiers du CEREN, 2005

Glide.net : le modèle gestionnaire de la performance, 2010

Maranzana : système de pilotage de la performance, séminaire « évaluation pour l'action » arts et métiers PARIS TECH, 2009

Germain et Trébucq : la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions ; Crecci et Audencia, 2004

Morin : dimensions, critères et indicateurs de performance ; HEC Montréal, 2005

Ecole nationale supérieure des mines de Saint-Etienne (auteurs collectifs) : séminaire de management de la performance, 2005

Poissonnier et Drillon : le développement de la gestion durable des RH : un éclairage par les outils de pilotage de la performance, Andese, vie et sciences économiques, 2008

Cohanier, Lafarge et Loiseau : management de la performance : des représentations à la mesure, Rouen business school, 2010

Sellier : le dialogue social, un élément de la performance de l'entreprise ; cahier du CERGOR, 2003

De la Villarmois : le concept de performance et sa mesure : un état de l'art ; IAE de Lille, 2001

Tremblay et Audebrand : productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir ; université du Québec, 2003

Pesqueux : la notion de performance globale ; CNAM LIPSOR, 2005

Ouvrages :

Filleau et Marques-Ripoull : les théories de l'organisation et de l'entreprise ; Ellipses, 2000

Leban : management de l'entreprise ; éditions d'organisation, 2005

Jaulent, Quarès et Grenier : objectif performance ; Afnor éditions, 2011

AFNOR, ouvrage collectif : ISO 26000 responsabilité sociétale ; Afnor éditions, 2011

Magakian : 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise ; Bréal, 2002

Revues :

Revue française de gestion

. Les modèles économiques des entreprises, numéro 181, 2008

. Le balanced scorecard à l'épreuve de l'expérience, numéro 211, février 2011

. Théories mode d'emploi, numéro 160, 2006

L'entretien annuel d'évaluation au service du bien-être et de l'efficacité au travail

Selon le rapport « *bien-être et efficacité au travail* », rendu par la commission Lachman en février 2010, « *l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés* ». Voilà une proposition bien ambitieuse. Mais faire de l'entretien d'évaluation un instrument de bien-être au travail, est-ce réellement envisageable ?

En pratique, on constate que les perceptions sur l'entretien annuel sont plutôt ambivalentes. Lors des enquêtes d'opinion, il n'est pas rare que les salariés dénoncent un rituel managérial sans signification ⁽¹⁾. Plus préoccupant encore, l'entretien est quelquefois mentionné comme un véritable instrument de harcèlement et, juridiquement, les tribunaux n'hésitent pas à le reconnaître comme un élément capable de détériorer la santé mentale au travail.

Pourtant, compte tenu des enjeux de la gestion des ressources humaines (formation, promotions, salaires...), il est rare de rencontrer un DRH qui puisse prétendre s'en passer. 80 % des DRH déclarent d'ailleurs que l'entretien est leur outil favori d'évaluation des performances ⁽²⁾. Il est également un passage obligé de la littérature managériale. Dès lors, une réflexion sur le sujet s'impose, car nous sommes convaincus, à l'ins-

tar de la commission Lachmann, que l'entretien annuel d'évaluation, lorsqu'il est bien conçu et bien mené, peut réellement contribuer au bien-être et à l'efficacité des salariés.

Travailler sur l'entretien le plus en amont possible

Comme nous venons de le noter, l'entretien d'évaluation doit tout d'abord être bien conçu. Avant de mettre en place cet outil de management, il faut ainsi se poser les bonnes questions :

- pourquoi mettre en place un tel système ?
- que cherche-t-on à évaluer ? Par rapport à quelles références ?
- selon quelles méthodes le mener à bien ?
- quelle sera la qualité de cette évaluation et son exploitation ultérieure ?

C'est dans ce cadre, c'est-à-dire en amont du processus de mise en place, que les questions liées au bien-être et à l'efficacité au travail doivent être intégrées.



Par Aurélia Dejean de la Bâtie
Directrice des ouvrages Lamy en
santé-sécurité au travail
et par Jean-Pierre Robbe
Directeur des ressources humaines

(1) Voir sur ce sujet, « Les rendez-vous manqués de l'entretien d'évaluation », Liaisons sociales Magazine, n° 87, 1^{er} déc. 2007. (2) Baromètre RH 2007, Liaisons sociales, CSC, Entreprise et personnel.

Bien définir la finalité de l'entretien

En ce qui concerne les ressources humaines, il est classique d'affirmer que l'entretien permet d'évaluer « les performances de ses collaborateurs ». Cette conception est le reflet de l'approche anglo-saxonne, selon laquelle l'entretien d'évaluation se définit comme « *performance appraisal* » (évaluation de la performance).

Or, selon nous, cette approche de l'entretien annuel doit être écartée si l'on veut faire du bien-être au travail un axe de politique RH. En effet, le mot « *performance* » est ambigu. Rappelons que, dans son acception initiale, il désigne les résultats obtenus lors des compétitions sportives. Or, la thématique sportive, pour séduisante qu'elle soit, n'a pas forcément sa place en entreprise (n'en déplaise à certains services de communication interne qui abusent de ce champ lexical...). En effet, un manager n'est pas un *coach*, exigeant de ses équipes la réalisation d'exploits et qui mesure inlassablement et minutieusement leurs résultats pour les sélectionner. Concevoir l'entretien annuel sous cet angle reviendrait à l'instrumentaliser. Les méthodes d'évaluation basées sur le « *forced ranking* », qui consiste à demander aux managers de classer leurs collaborateurs dans différentes cases à la grandeur prédéfinie, sont à cet égard assez destructrices.

Il faut se rendre à l'évidence, les salariés ne sont pas des athlètes de haut niveau, capables de soutenir des objectifs toujours plus élevés en un temps record ⁽³⁾.

À cet égard, on notera que le rapport Fillon s'intitule « *Bien-être et efficacité* » et non pas « *Bien-être et performance* », ce qui est tout à fait significatif.

Dès lors, si l'idée de performance doit être écartée, quelle autre finalité peut-on donner à l'entretien ?

Dans la littérature managériale, une vingtaine d'objectifs lui sont assignés dont :

- le classement des individus : salaire, reconnaissance de la performance, promotion, licenciement... ;
- l'individu lui-même : besoins de formation, *feedback* ;
- la maintenance de processus RH : gestion prévisionnelle, plan de formation, renforcement de la structure hiérarchique... ;
- l'élaboration d'une base de données pour des décisions RH ou pour des exigences légales... ⁽⁴⁾ ;
- etc.

Au-delà de ces différentes approches, il est important, selon nous, de rappeler simplement que l'entretien annuel est avant tout un **moment privilégié de dialogue** entre un salarié et son supérieur hiérarchique. Dans un contexte où il est difficile de prendre du temps pour se parler et d'avoir du recul sur son travail, l'entretien doit véritablement permettre de faire le point sur l'année écoulée et d'envisager les lignes directrices de l'année à venir. Il est l'occasion de s'entendre clairement sur la fonction et les missions confiées, de déterminer des objectifs individuels précis en tenant compte notamment des contraintes environnementales (collectif de travail, environnement sociétal...).

Pour faciliter son exercice, notamment pour que le N+1 ne soit pas au même moment évaluateur et accompagnateur, il pourra se distinguer d'autres entretiens prévus dans l'année, portant, par exemple, sur l'acquisition de compétences, l'évolution de carrière et la rémunération. En effet, plus la finalité ■■■

(3) Nous renvoyons sur ce thème à Alain Ehrenberg, « *Le culte de la performance* », Pluriel, Hachette Littérature, Calmann-Lévy, 1991. (4) « *Understand Performance Appraisal* », Cleveland & Murphy, Sage publications, 1995.

de l'entretien est précisée, plus l'on évite d'en faire un outil un peu « *fourre-tout* », inexploitable par la RH de par son hétérogénéité.

L'entretien – et cet aspect est rarement souligné – doit aussi permettre de clarifier les besoins du salarié en termes de soutien hiérarchique, de ressources, de temps pour effectuer ses missions. Dès lors, la RH devra s'assurer en amont que l'évaluateur dispose à la fois d'une vraie disponibilité, mais aussi de marges de manœuvre suffisantes pour répondre aux attentes légitimes de l'évalué. Faute de quoi, la fixation d'objectifs, élément intrinsèque de l'entretien, risque de générer des malentendus, voire des frustrations.

Signalons aussi qu'une réflexion sur la finalité de l'entretien d'évaluation ne concerne pas uniquement les services RH. Trop souvent, en pratique, le professionnel des ressources humaines, après l'engouement qui accompagne tout projet novateur, se retrouve seul à soutenir la démarche d'évaluation parce que celle-ci ne s'intègre pas dans la stratégie de l'entreprise. Or, le développement des compétences individuelles est un objectif stratégique pour l'entreprise. Les directions générales et les conseils d'administration doivent en avoir conscience.

L'objet de l'évaluation

La deuxième question sur laquelle il faut inévitablement revenir concerne l'objet de l'évaluation : que faut-il évaluer au cours de l'entretien : savoir-faire ? Savoir-être ? Selon quels critères évaluer et quelles méthodes doit-on adopter pour cela ?

Ces questions sont délicates et demanderaient de longs développements, d'autant que les juges veillent à ce que les critères retenus pour l'évaluation soient objectifs, pertinents et en lien

direct avec l'exercice de l'activité professionnelle. L'évaluation du « *savoir-être* », par exemple, ne peut se faire en référence à un système de valeurs d'entreprise floues et opaques⁽⁵⁾.

Dans le cadre de notre approche sur le bien-être au travail, nous nous limiterons à signaler qu'encore trop souvent l'objet de l'entretien d'évaluation se résume à une évaluation purement quantitative des résultats (objectifs / standards).

Certes, les résultats ont l'avantage d'être objectifs et l'entreprise dispose de ratios pour faire cette évaluation. Mais il ne faut jamais oublier que l'homme est un être social, et qu'une approche purement quantitative du travail est forcément réductrice.

De plus, l'inconvénient du résultat est qu'il prend en compte non pas seulement le travail du salarié, mais également des éléments qui ne sont pas sous son contrôle. Par exemple, l'augmentation du chiffre d'affaires du secteur d'un commercial va dépendre non seulement de l'action du salarié, mais aussi de la qualité du produit, de la politique de prix de la société (donc des coûts de production), de la conjoncture économique...

Dès lors, l'évaluation purement quantitative des résultats peut se révéler totalement injuste. De même, dans le domaine des activités de service, le risque est grand que les efforts que les salariés fournissent pour atteindre leurs objectifs et satisfaire les clients, parce qu'ils ne sont pas quantifiables en tant que tels, soient totalement ignorés au moment de l'évaluation. On l'aura compris, en termes de bien-être au travail, il faut éviter de se limiter à une approche purement bipolaire de l'évaluation : objectifs / performance. D'autres facteurs, comme l'environnement de travail, la place du collectif... devront être pris en considération.

(5) TGI Nanterre, 5 sept. 2008, n° 08-576.

Le support de l'entretien

Il existe de multiples méthodes pour établir le support d'évaluation. Remarquons tout d'abord que la participation tant des évaluateurs que des évalués à l'élaboration des standards et du support d'évaluation favorise sa mise en place ou son amélioration. La RH peut, en ce sens, veiller à avoir, chaque année, des retours sur l'utilisation de ces supports afin de les améliorer et d'en tirer un meilleur parti. Quel que soit le support adopté, il doit permettre aux utilisateurs de préparer convenablement l'entretien. Plus précisément, il doit les inciter à prendre du recul et le temps de la réflexion par rapport aux problématiques rencontrées au cours de l'année, qu'elles soient techniques, relationnelles ou organisationnelles.

Pour amener non seulement le manager, mais aussi le collaborateur, à bien s'y préparer, il ne faut pas hésiter à demander à celui-ci de remplir préalablement un canevas écrit qui va ainsi l'aider à formuler ce qui, pour lui, est le plus important en termes de réalisations sur l'année écoulée et d'attentes pour l'année à venir.

Cet effort d'objectivation par la méthode nous paraît nécessaire et préférable à une conversation à bâtons rompus sans support, car l'on risque alors de se cantonner aux derniers événements vécus, sans réellement prendre le temps de faire le bilan de l'année écoulée.

Toutefois, il va de soi que le support n'est qu'un moyen qui doit, en conséquence, être d'utilisation aisée, notamment s'il est informatisé. En d'autres termes, il doit être conçu comme une base pour entamer et diriger un vrai dialogue.

L'entretien proprement dit

Si l'entretien d'évaluation peut être conçu comme un outil au service du bien-être au travail, il va être pratiqué par des acteurs qui

vont développer des comportements, des attitudes qui ne seront pas forcément en adéquation avec le concepteur initial. L'orientation de l'entretien d'évaluation vers le bien-être et l'efficacité au travail exige donc une réflexion sur la manière dont l'entretien doit être mené.

L'évaluateur

L'évaluateur n'est pas un instrument de mesure passif. On attend de lui qu'il obtienne les informations nécessaires pour juger objectivement le travail d'autrui.

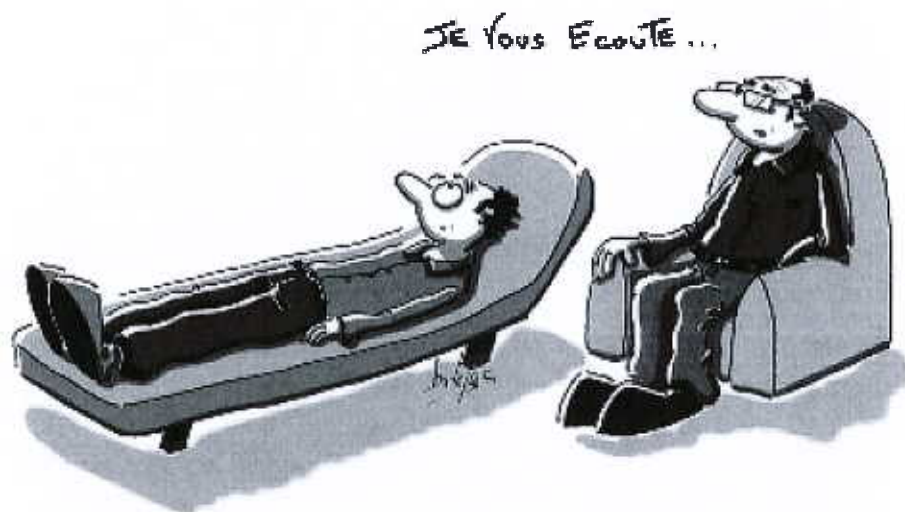
Cela suppose donc que l'évaluateur soit proche de l'évalué et dispose de suffisamment de temps pour connaître le travail réellement effectué par ce dernier. En pratique, ce n'est malheureusement pas toujours le cas. Par exemple, il n'est pas rare de trouver des agents de maîtrise qui couvrent une cinquantaine de subordonnés. Or, il est difficile de faire cinquante entretiens d'évaluation dans l'année, voire même impossible de recueillir les informations nécessaires.

De même, les NTIC et les innovations technologiques qui développent le travail à distance peuvent faire en sorte que le supérieur hiérarchique se contente, à titre informatif, d'examiner le reporting de ses collaborateurs, sans se donner la peine de connaître réellement le travail effectué par ces derniers. Dans ce contexte, les entretiens d'évaluation risquent d'être purement formels et leurs résultats sont peu crédibles.

Soulignons, à ce propos, que le rapport de la commission *Lachman* insiste sur la nécessité d'instaurer une RRH et un management de proximité, signe que du chemin reste encore à faire en ce domaine...

Par ailleurs, il faut encore souligner que le manque de proximité et le temps ne sont pas les seuls obstacles à une évaluation juste.

L'évaluateur doit aussi prendre conscience de tout ce qui peut fausser son appréciation objective de la situation au cours de l'entretien. ■■■



Le N+1 doit ainsi, par exemple, prendre le temps de réfléchir à son propre processus cognitif avant de procéder à l'évaluation (quels sont ses éventuels préjugés, ses stéréotypes, son cadre de référence ? Comment réagit-il dans le cadre d'une confrontation conflictuelle ? Quels sont les objectifs qu'il souhaite atteindre au cours de l'entretien ?...). Ce travail permettra à l'évaluateur de confronter son cadre de référence à celui de l'évalué. En effet, rappelons que pour bien communiquer, il faut tout d'abord connaître son propre processus cognitif, savoir en quoi il se distingue de celui de l'autre. Une vraie communication, basée sur la compréhension et l'empathie, nécessite toujours de s'adapter au processus cognitif d'autrui.

L'évalué

En pratique, l'entretien n'est pas toujours bien vécu par l'évalué qui peut y voir une remise en cause de son travail, voire de sa personne ou, à l'inverse, une démarche purement administrative. Pourtant, à titre personnel, le salarié est un ardent chercheur d'informations sur l'appréciation que l'on porte sur lui. Et, en général, il se livre à une auto-évaluation de son travail, et se fait une idée de son auto-efficacité, bien avant l'entretien annuel. Dès lors, dans

un contexte de bien-être au travail, l'entretien est une démarche qui peut aller de soi et dont l'évalué est demandeur, car il est en attente de reconnaissance.

Ainsi, avant de réaliser l'entretien, il faut analyser ce qui pourra être source d'insatisfaction pour l'évalué. Prendre en considération sa perception, ses interrogations, ses préjugés, ses réticences et ses attentes permettra au N+1 de mettre en place un processus de clarification et d'aide.

Remarquons enfin que le jugement final qu'un collaborateur porte sur son manager concerne toujours sa justice. Ce besoin de justice se retrouve au moment de l'évaluation et peut être schématisé comme dans le *tableau ci-dessous*.

Justice distributive	Satisfaction avec la procédure d'évaluation proprement dite et ses conséquences
Justice procédurale	Satisfaction avec le système d'évaluation
Justice interpersonnelle	Satisfaction avec l'évaluateur
Justice d'informations	Satisfaction avec le feedback d'évaluation

La réussite de l'entretien ne sera acquise que si ces quatre axes principaux de satisfaction sont pris en compte par l'évaluateur.

Si, par exemple, au moment de fixer les objectifs, l'évalué se rend compte que son manager a déjà tout ficelé à l'avance, voire pire, a déjà pré-rempli le support d'évaluation, il estimera, à juste titre, que la justice procédurale n'a pas été respectée, et il ne pourra qu'en éprouver un sentiment d'insatisfaction.

Le feedback constructif et positif

L'entretien doit être constructif. Pour cela, il convient toujours de souligner les succès de l'évalué. Toutefois, il va de soi qu'un *feedback* constructif n'est pas forcément en tout positif : les erreurs et les échecs de l'évalué ne doivent pas être occultés.

Dès lors, c'est surtout dans sa manière de communiquer que l'évaluateur doit être vigilant. Quelques règles de bon sens peuvent être rappelées : l'évaluateur doit veiller à étayer son discours de sources crédibles, de faits concrets. Il doit les accompagner d'explications, de demandes et de propositions de solutions. Si, en effet, le collaborateur n'a pas atteint ses objectifs, il convient de se demander pourquoi (problèmes organisationnels, relationnels, mauvaise communication...). En définitive, il faut comprendre ce qui s'est réellement passé afin de voir comment les objectifs à venir pourront, eux, être réalisés.

La fixation des objectifs

L'entretien se clôturera, en principe, avec la fixation des objectifs. Notons simplement que la plupart des méthodes d'évaluation utilisées dans les entreprises s'attachent, fort heureusement, aujourd'hui à mettre en avant des objectifs qualitatifs à côté des objectifs quantitatifs. C'est dans cette ligne que des acronymes comme SMART (Spécifique, Mesurable,

Atteignable, Réaliste et Temporellement) ou MALIN (Mesurable, Accessible, Limité dans le temps, Impliquant, Individuel, Négocié) ont été judicieusement consacrés.

En termes de bien-être au travail et d'efficacité, deux recommandations supplémentaires s'imposent.

Tout d'abord, le manager doit se demander en quoi les objectifs fixés vont véritablement servir la collectivité de travail (l'équipe, le service...), et quels sont les bénéfices que le collaborateur va pouvoir en tirer.

Ensuite, la fixation d'objectifs lui impose d'instaurer régulièrement des entretiens informels avec l'évalué. Ces derniers lui permettront, par exemple, de vérifier que les objectifs fixés sont toujours prioritaires, ou que des facteurs ne viennent pas créer une surcharge trop importante nécessitant de les revoir ou de les reporter. On l'aura compris, l'entretien annuel doit être conçu comme une feuille de route qui nécessite tout au long de l'année un pilotage et un rééquilibrage.



Cette dernière réflexion nous amène, à titre de conclusion, à rappeler que si l'on veut faire du bien-être au travail un enjeu de la politique RH, il convient bien évidemment de valoriser et de former convenablement les managers dans leur mission d'encadrement, sans se limiter à les former ponctuellement à la technique de l'évaluation. L'apprentissage du management doit être continu, et l'attention que les RH mettront pour former convenablement les managers, tout au long de leur mission, est révélatrice de leur préoccupation pour le bien-être au travail. ♦

Du collectif à la communauté de travail : attachement et performance

Philippe Jacquinot

GREGOR (I.A.E. de Paris)

ph.jacquinot@laposte.net

Arnaud Pellissier-Tanon

PRISM-ISO (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)

arpeltan@univ-paris1.fr

Communication

à la XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique

Grenoble, les 2, 3, 4 et 5 juin 2009

Dans le foisonnement des théories de la motivation apparaît d'une façon incidente mais récurrente le terme d'attachement. A l'examen, le chercheur est conduit à formuler l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y manifestent alors sont source de performance pour le groupe.

Cette hypothèse est testée par la comparaison de trois cas de collectifs de travail distingués d'une part par leur performance et d'autre part par la présence ou l'absence d'attachement. Les résultats semblent confirmer l'hypothèse et conduisent à s'interroger sur les attitudes qui favorisent l'attachement : respect, bienveillance, autorité naturelle.

Mots clés : GRH, implication, middle management, performance.

« N'importe quelle relation sociale (...)
si froidement eût-elle été instituée (...)
peut faire naître des valeurs sentimentales
qui dépassent la fin établie par libre volonté. »

Max Weber

Economie et société (1956/1971/1995, p. 79)

La performance a été tant de fois analysée que les concepts de compétence et de motivation finissent par recouvrir une multitude de sous-ensembles telle qu'ils perdent la simplicité utile au travail du chercheur : en 1976, Toulouse et Poupart parlaient déjà de *la jungle des théories de la motivation*. Plus près de nous, Landy et Conte (2004) ont relevé plus de 40 000 papiers traitant de la motivation entre 1950 et 2002, avec une accélération sensible à partir de 1980. Foisonnement des publications, mais aussi diversité des définitions et des approches : Kleinginna et Kleinginna (1981) ont recensé 140 définitions différentes de la motivation et Latham et Pinder (2005) ont souligné la diversité des angles d'approche. Quelques synthèses théoriques ont été proposées, notamment par Locke et Latham (2004), et Johns et Saks (2005).

Dans ce foisonnement, un point a suscité notre curiosité : la présence incidente mais récurrente du terme d'attachement. Cette présence laisse penser que l'attachement est source de dévouement aux membres du groupe, partant de performance collective. Notre recherche s'intéresse au développement de l'attachement au sein du collectif de travail, au dévouement, à la mobilisation et à la performance qui s'en suivent. Elle prolonge les travaux de Guerrero et Sire (2001), qui mettent en évidence l'existence d'une certaine forme d'attachement dans l'état de mobilisation, et ceux de Tremblay et Wils (2005), qui mettent en évidence l'importance d'une masse critique d'entraide et de dévouement pour atteindre la mobilisation.

Cette recherche s'intéresse particulièrement à l'attachement des personnes entre elles au sein de l'organisation. Elle utilise, pour ce faire, le concept de communauté (Guérin, 2004), plus précisément celui de communauté de travail, et l'analyse à la lumière des travaux de Max Weber. Elle formule l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y manifestent alors sont source de performance pour le groupe. Cette hypothèse est testée par la comparaison de trois cas de collectifs de travail distingués par leur performance, d'une part, et la présence ou l'absence d'attachement, d'autre part. Les résultats semblent confirmer l'hypothèse et conduisent à s'interroger sur les attitudes qui favorisent l'attachement : respect, bienveillance, autorité naturelle.

Cette recherche se déroule en trois parties : une revue de la littérature nous permet de formuler notre problématique. Les données empiriques sont détaillées après un bref exposé méthodologique. Enfin, les résultats sont présentés et discutés pour mieux en tirer des préconisations managériales.

1 REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE

Cette première partie va s'attacher à établir le lien qui mène de l'attachement à la performance. Nous verrons d'abord que les théories de la motivation mentionnent l'attachement comme un besoin humain. Nous établirons ensuite qu'il est un facteur de dévouement et un constituant de la communauté de travail. Nous pourrons enfin analyser la mobilisation comme une masse critique de personnes dévouées, source de performance collective.

1.1 L'ATTACHEMENT : UN BESOIN RELEVÉ PAR LES THÉORIES DE LA MOTIVATION

La notion d'attachement apparaît d'une façon incidente mais récurrente dans les théories de la motivation. Déjà, chez Maslow (1962), l'attachement apparaît comme l'une des composantes du besoin d'appartenance, aux côtés de l'affiliation, de la complicité, de l'amitié et de l'amour. Dans cette vision, l'attachement peut être considéré comme un sentiment de proximité affective ou comme l'émotion ressentie à l'occasion de cette proximité. On

comprend que la force d'un attachement apparaisse tout spécialement à l'occasion d'une rupture avec la personne à laquelle on est attachée. C'est ce que font apparaître les recherches qui analysent les événements de la vie exigeant une adaptation comme une source de stress. En effet, parmi les toutes premières sources de stress figurent les principales ruptures affectives telles le décès du conjoint ou d'un proche, le divorce, la maladie ou l'accident grave personnel ou d'un proche, l'emprisonnement (cf. Holmes et Rahe, 1967 ; Scully et autres, 2000).

Le sens commun conduit à penser que l'attachement porte sur les personnes mais le mot est parfois utilisé pour désigner la fidélité qu'une personne témoigne à une organisation, via des buts ou des valeurs partagés, l'intérêt du travail ou l'appartenance au groupe (Guerrero et Sire, 2001). Il nous semble que cet attachement à l'organisation recouvre en fait une instrumentalisation du groupe pour l'atteinte des buts, le respect des valeurs, la réalisation du travail ou l'appartenance au groupe. Comme le disent Guerrero et Sire (2001), l'attachement recouvre, en fait, un besoin de reconnaissance. Dans ces formes d'attachement, il n'y a pas de proximité affective ou, pour reprendre les termes de Maslow, de complicité, d'amitié ou d'amour.

Tournons-nous maintenant vers l'analyse psychologique des émotions. Lazarus (1991) définit les principales émotions et relève leurs significations. Retenons les émotions qu'il nomme « amour » et « compassion ». La première correspond, pour lui, à un état d'attachement envers quelqu'un, état qui dispose à lui vouloir du bien. La seconde est un état de sensibilité à la souffrance d'autrui qui dispose à vouloir l'aider. Sur un registre moins psychologique et plus sociologique, nous ne distinguons pas entre elles les différentes émotions qui disposent à vouloir le bien d'autrui et nous définissons l'attachement comme l'émotion qui lie une personne à une autre et la détermine à contribuer au bien de l'autre, non toujours d'une façon absolue mais dans un certain domaine et pour une certaine durée. Au-delà même des besoins d'attachement ressentis par l'espèce humaine, les entreprises doivent tenir compte de cette émotion : comme Fox (1980) l'explicite, en parlant du sens du travail, le travail lui-même donne l'occasion de créer des liens d'attachement avec d'autres.

Il nous faut maintenant préciser comment l'attachement se crée puis se répand. Au départ, un élan naturel activé par des facteurs de contingence : le besoin d'attachement dont parlait déjà Maslow. Ensuite, un processus réciproque et cumulatif, fondé sur le dévoilement de cet élan

et son acceptation par l'autre. Au fond, une triple prise de risque : accepter l'élan qu'on ressent, c'est prendre le risque de voir son émotion s'évanouir ; dévoiler son élan à l'autre, c'est prendre le risque d'être rejeté voire ridiculisé ; s'attacher, c'est prendre le risque d'une rupture, au fur et à mesure des dévoilements réciproques et croissants. L'attachement fait jouer ainsi le mécanisme de confiance, puisque l'on assume successivement chacun de ces trois risques. Etant une émotion, l'attachement retentit chez la personne à laquelle on s'attache, qui, par contagion, peut s'attacher en retour. De plus, les témoins peuvent être touchés par cet attachement et s'attacher eux-mêmes à leur tour. Le degré de contagion (D. Van Hoorebeke, 2008) de l'attachement est modulé, comme pour toute émotion, par l'émotivité des protagonistes et leur volonté de se lier d'attachement. Voilà comment l'attachement peut se répandre par contagion émotionnelle.

1.2 L'ATTACHEMENT : UN FACTEUR DE DÉVOUEMENT ET UN CONSTITUANT DE LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL

L'émotion d'attachement conduit à vouloir le bien de l'autre et à y contribuer concrètement, autrement dit à se dévouer à lui. Mais il n'est pas nécessaire d'être attaché pour contribuer au bien de l'autre. Max Weber (1956/1971/1995) a distingué quatre déterminants des relations tissées par les hommes entre eux. Nous les reprenons comme grille de lecture des déterminants du dévouement et retrouvons au passage l'attachement.

i) Considérons d'abord les déterminants typiques des relations reposant sur un compromis ou une coordination. Max Weber en distingue deux .

ii) le comportement « rationnel en finalité », comme c'est le cas manifestement pour l'entreprise : ses acteurs anticipent fréquemment les actions des autres et combinent les moyens qu'ils peuvent déployer pour atteindre leurs fins. Ainsi en est-il du dévouement, qui peut être l'occasion de se faire bien voir de ses supérieurs ou de susciter un service en retour de la part des collègues.

ij) le comportement « rationnel en valeur » par lequel l'acteur suit « sa croyance en la valeur intrinsèque inconditionnelle d'un comportement déterminé » (p. 55). Par exemple, il accorde à « l'entraide » une importance inconditionnelle, qu'elle figure ou non parmi les valeurs promues par l'entreprise.

j) Considérons maintenant les déterminants reposant sur le sentiment subjectif d'appartenir à une même communauté. Max Weber en distingue encore deux :

ji) le comportement « traditionnel », à savoir la coutume invétérée, perceptible aussi en entreprise : les membres du personnel peuvent s'aider mutuellement, sans y réfléchir plus, si cela s'est toujours fait.

jj) le « comportement affectuel ». Ce comportement est prégnant en entreprise, comme nous l'avons vu. En effet, des acteurs s'entraident spontanément parce qu'ils sont liés par des émotions d'attachement, au contraire des trois premiers types de comportement.

Max Weber appelle « société » les groupements humains dont les relations reposent sur un compromis ou une coordination, qu'elles soient déterminées par une rationalité en finalité ou par une rationalité en valeur. Il appelle « communauté » les groupements humains dont les relations reposent sur le sentiment subjectif d'appartenir au même groupe, qu'elles soient déterminées par des émotions ou par la tradition. Nous l'avons vu, l'entreprise participe de la société et de la communauté. Nous pensons précisément que le développement des liens d'attachement enrichit l'entreprise, qui de prime abord peut être analysée comme une société, de relations typiques de la communauté. Cette idée était en germe chez Max Weber (1956/1971/1995) lorsqu'il faisait la remarque suivante : « N'importe quelle relation sociale (...) si froidement eût-elle été instituée (...) peut faire naître des valeurs sentimentales qui dépassent la fin établie par libre volonté. » (p. 79) Prenons le cas du dévouement : il est pratiqué au départ par intérêt bien compris ou par principe, mais des attachements se tissent au fur et à mesure que cet élan naturel trouve un terreau favorable à son dévoilement. Si bien, qu'à terme, le dévouement peut devenir une coutume invétérée. En un mot, en entreprise, on peut se dévouer sans être attaché mais le temps passant des attachements se créent. Afin d'éviter la polysémie du mot « société » et se concentrer sur le groupe de travail, nous parlerons de collectif, et pourrons dire ainsi que tout collectif de travail se transforme peu à peu en communauté au fur et à mesure que les attachement se créent.

L'attachement dans l'acception de Guerrero et Sire (2001) n'est pas exempt, comme il le disent eux-mêmes, de rationalité : il attend un retour, de la reconnaissance. Ce point de vue cadre parfaitement avec la grille d'analyse wébérienne : il correspond à un comportement dévoué, rationnel en valeur ou en finalité. Pour notre part, nous insistons sur la dimension affective qui peut se rajouter à un tel comportement et créer des attachements au sens de l'émotion qui détermine à vouloir le bien de l'autre.

1.3 LA MOBILISATION : UNE MASSE CRITIQUE DE PERSONNES DÉVOUÉES, SOURCE DE PERFORMANCE COLLECTIVE

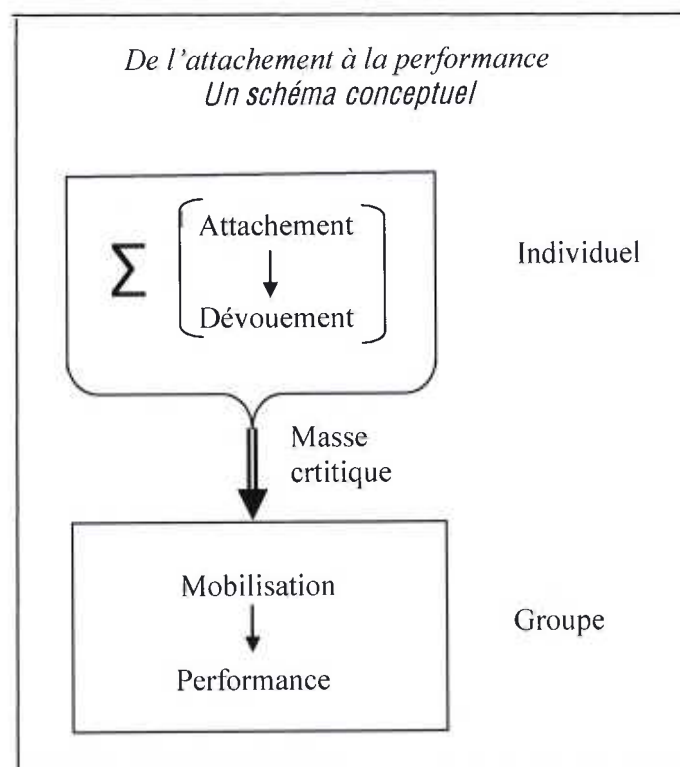
Nous avons rendu compte des différents déterminants du dévouement et souligné la prégnance de l'attachement. Il nous faut maintenant passer du dévouement à la performance collective. C'est une question de mobilisation. D'après Tremblay et Wils (2005), une masse critique d'actions individuelles positives assure la performance de l'entreprise. Nous nous intéressons à la formation de cette masse critique et mettons l'accent sur l'attachement car, par son caractère émotionnel, il est susceptible de se répandre et, par sa nature même, il conduit au dévouement.

Tremblay et Wils (2005) définissent la mobilisation comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail et étant rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ». (p. 38) Dans cette vision, la mobilisation est un phénomène collectif résultant de phénomènes individuels confinant au dévouement, avec une dimension collective voire communautaire. C'est particulièrement clair quand ils définissent le dévouement comme « un dépassement des attentes de performance » ou « des exigences normales du contrat de travail (par exemple, un rendement plus élevé que celui qui est attendu normalement) » (p. 43), résultats de motivations individuelles toutes particulières. Mais il y a comme un saut entre le caractère personnel de l'attitude de dévouement et la portée collective de ses effets. Ici, Tremblay et Wils parlent de dévouement non à telle personne mais à l'organisation. On peut dire, au regard de la grille d'analyse de Max Weber, qu'ils s'intéressent au dévouement déterminé par des motifs rationnels en finalité ou en valeur. Tremblay et Wils soulignent la nécessité d'une masse critique pour expliquer la mobilisation mais ne rendent pas compte pour autant de l'émergence de cette masse.

Tournons-nous vers les deux autres déterminants du dévouement, les affects d'attachement et l'éventuelle tradition de dévouement. Tremblay et Wils (2005) ne nient pas qu'il existe aussi un dévouement orienté vers les personnes : ils n'utilisent pas le mot mais traitent de la question lorsqu'ils parlent de « l'aide apportée aux autres », à savoir « rendre les autres plus performants et meilleurs notamment en partageant ses connaissances et ses compétences, en prenant en charge un nouvel employé ou en dépannant un collègue débordé. » (p. 44) En bref,

ils s'intéressent au dévouement sans éclaircir ses déterminants. Mais ils font apparaître clairement l'effet de ce dévouement sur la performance collective. Pour aller à la racine des choses, le dévouement aux collègues conduit à les soutenir dans le contexte de travail, notamment à les aider à améliorer leur performance. Il ne faut pas négliger le déterminant affectif du dévouement, notamment si, comme nous l'avons vu, l'attachement se présente avec le temps au sein de tout collectif de travail. D'autant plus que, par son caractère émotionnel, il se répand spontanément dans l'entreprise. Pour atteindre une masse critique de dévouements, il faut susciter l'attachement. La mobilisation trouve une source dans des comportements individuels d'attachement ; leur masse critique assure la performance collective.

Nous pouvons maintenant synthétiser notre réflexion sous la forme d'un modèle. Nous nous sommes intéressés à l'attachement. Nous avons vu qu'il conduit au dévouement. La multiplication des liens d'attachement et l'atteinte d'une masse critique aboutissent à la mobilisation, elle-même facteur de performance. On passe ainsi d'un phénomène individuel à un bienfait collectif. Ce faisant, le collectif de travail s'est transformé en une communauté.



2 MÉTHODOLOGIE ET DONNÉES EMPIRIQUES

Le modèle formulé dans la première partie repose sur l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y déploient alors sont source de mobilisation et de performance pour le groupe. Nous cherchons maintenant à tester cette hypothèse, en croisant des données sur l'attachement mutuel des membres du groupe et leur performance collective, l'idéal étant de pouvoir rendre compte du processus de transformation du collectif de travail en une communauté et de l'émergence des attachements qui fondent la performance. La méthode des cas s'impose, tant par son caractère expérimental¹ que par sa dimension processuelle (R. K. Yin, 1984).

Nous avons retenu trois cas, ceux de Michaël, Geoffroy et Blanche², en croisant deux critères de choix : d'une part le souci de présenter un ensemble assez complet de degré d'attachement et de performance collective et, d'autre part, la richesse des observations que notre accès au terrain nous permettait³. Le cas de Michaël, rassemblé à l'aide d'entretiens non directifs, est exemplaire par le caractère accompli de ses attachements et le degré de performance atteint. Celui de Geoffroy, tiré aussi d'entretiens non directifs, décrit finement le développement de l'attachement mutuel, puis sa rupture, à l'occasion de la trahison d'une parole donnée. Celui de Blanche, fondé sur un récit de vie, relate l'absence d'intérêt porté par une nouvelle

¹ Le fait que notre étude empirique porte sur un nombre restreint d'organisations doit être considéré, selon les termes de Yin (1984), comme une expérimentation : nous les avons choisies parce qu'elles présentent des cas sensibles du processus qui nous intéresse.

² Dans un souci de confidentialité, nous avons masqué les éléments qui auraient pu permettre de reconnaître les entreprises et les acteurs par des rôles et des contextes qui ne changent pas la nature des communautés de travail dont nous rendons compte.

³ Nous faisons référence au critère de "l'occasion d'apprendre", que Stake (1994) explicite en ces termes : « The researcher examines various interests in the phenomenon, selecting a case of some typicality, but learning toward those cases that seem to offer opportunity to learn. My choice would be to take that case from which we feel we can learn the most. That may mean taking the one that we can spend the most time with. Potential for learning is a different and some superior criterion to representativeness. » (p. 243).

direction aux attachements en entreprise et la défiance, pour ne pas dire le rejet, qu'elle a suscité en conséquence.

2.1 MICHAËL OU DES ATTACHEMENTS ACCOMPLIS

Michaël a 37 ans au moment où il nous raconte les faits, qui ont commencé il y a 9 ans. Après des études à l'ESCP, au cours desquelles il a été actif dans une association humanitaire de cette école, il a fait une mission de 2 ans au Cameroun comme gestionnaire d'un hôpital. Il a particulièrement apprécié le climat de confiance que son administration lui accordait ainsi que la simplicité des relations qu'il a pu tisser, sur place, avec chacun. Il a été frappé par la culture africaine, notamment par la fraternité des relations et l'importance accordée à l'instant présent.

Sa mission achevée, il rentre en France et obtient facilement un poste d'analyste trésorerie à la holding d'un grand groupe de télécommunication. Sa mission consiste à documenter puis à vérifier le bien-fondé des procédures de comptabilisation des opérations de trésorerie. Un double challenge humain et technique : chercher l'information auprès des courtiers qui passaient les opérations de couverture et exprimer ces opérations financières avec le plan comptable d'une entreprise industrielle. Michaël, finalement, propose de nouvelles procédures dont les auditeurs saluent la qualité.

Fort de ce succès, Michaël se voit proposer le pilotage du basculement à l'euro de la comptabilité des dix-sept holdings. Il dirige une équipe projet de quatre personnes, deux consultants senior, une collègue du même âge, cadre elle aussi, et un stagiaire. Il s'agit notamment de convertir en euros les données traitées par les systèmes d'information comptable, tant le courant que l'historique. Très rapidement, s'instaure un climat de confiance et de bonne humeur : Michaël lance l'affaire puis se repose sur les compétences et le sérieux de chacun. Et l'entreprise est la première en France, utilisant cette famille de progiciels, à basculer à l'euro. Toute l'équipe est félicitée par le directeur financier du groupe.

Le directeur de la comptabilité, apprécié de Michaël pour sa courtoisie, sa disponibilité et son expérience, propose à ce dernier de prendre la responsabilité d'un service créé spécialement pour lui en réunissant des personnes qui lui sont directement rattachées, l'un au titre de la trésorerie, l'autre au titre du reporting, les derniers au titre de la comptabilité des participations et des opérations sur capitaux propres ou encore de la fiscalité. Le nouveau

service s'appelle « Haut de bilan ». Il regroupe 6 personnes : 1 cadre maison, 2 personnes du même âge et du même niveau de formation que Michaël, 1 agent de maîtrise et 1 apprenti comptable. Le succès du projet euro et l'excellente ambiance dans laquelle il a été mené donnent un préjugé favorable à Michaël.

Il prend les personnes telles qu'elles sont. Il cherche à comprendre leur motivation, ce qu'elles attendent de leur travail, tant sur le plan de l'intérêt porté aux tâches que sur celui de la liberté d'harmoniser les contraintes de la vie privée avec celles de la vie professionnelle. Il organise le service en fonction des objectifs définis avec son directeur. Il obtient facilement des moyens, étant donné la confiance que celui-ci lui porte. Il se forme de façon à pouvoir remplacer au pied levé chacune des personnes de son équipe et instruit sur des points très pointus celles qui le demandent.

L'équipe est rassemblée dans un même bureau de grande taille. La proximité physique permet à chacun de découvrir les autres non seulement sous les aspects professionnels mais surtout sur le plan personnel. Ils voient comment les autres régissent face aux joies et aux difficultés de la vie. Ils apprécient les uns les autres leurs valeurs humaines. Une estime mutuelle s'instaure. Un climat d'entraide s'installe naturellement. Et les objectifs sont largement dépassés chacune des trois années que Michaël passe à la tête de ce service. Depuis lors, Michaël a quitté l'entreprise, de même que certains membres de l'équipe, mais ils se sont retrouvés avec plaisir plusieurs fois dans les quelques années qui ont suivi.

2.2 GEOFFROY OU LA TRAHISON D'UN ATTACHEMENT

Geoffroy est âgé de 28 ans au moment des faits, qu'il nous relate un an plus tard. Après un DEA d'affaires internationales, il travaille six mois en ambassade, puis six mois auprès de la Commission européenne, à produire des notes de synthèse et des études. Il est intéressé par la dimension intellectuelle des thèmes qu'il traite et par les échanges d'idées qu'il peut avoir avec ses collègues. Les débats sont riches car ils ont tous la même fluidité intellectuelle et partagent le même intérêt pour ces questions de politique et de stratégie. Mais tout le monde ayant le même profil (âge, formation, parcours) et les mêmes ambitions, ce sont là les seuls objets d'échange : tout le reste est mis de côté, à l'aide d'une politesse convenue. Et Geoffroy souffre de la pauvreté humaine de ces échanges : le mode de communication ne lui apporte pas ce qu'il attend de la vie. Il aspire à un développement personnel qui fasse appel aux principaux aspects de sa personnalité.

Il devient officier sous contrat dans l'un des services de communication des armées. C'est un service de l'état major relayé par des bureaux en région, sous la direction d'un officier général qui rassemble plusieurs dizaines de personnes, la plupart militaires et quelques civils de la défense mais tous différents par le grade, l'âge et l'expérience. Sa mission officielle est la gestion des relations avec la presse. Cette responsabilité est bien supérieure à ce qu'il aurait pu trouver partout ailleurs. De fait, il se trouve inséré dans de nombreuses équipes de projets comme celle chargée de rapprocher les méthodes de communication des différentes armées.

La confiance règne si bien que chacun peut exprimer son adhésion aux valeurs et à la finalité de l'institution, même avec émotion et passion. Tout cela est source non seulement de créativité mais aussi d'amitié, issue du partage de la passion qui les anime. Geoffroy s'y épanouit car cette chaleur humaine répond à son besoin de vivre des échanges riches en qualités humaines. Il est pleinement satisfait quand, dans l'échange, il découvre certaines facettes personnelles de celui avec qui il travaille. Il donne spontanément sa confiance aux différents membres de l'équipe projet.

L'équipe projet remplit sa mission au-delà des objectifs prévus. Chacun rejoint son sous-service d'origine. Et c'est alors que Geoffroy fait l'expérience d'une « trahison » : son supérieur avait promis à un collègue de renouveler son contrat mais ne tient pas cette promesse. Certes, il n'était pas en mesure de la tenir car il n'est pas le décideur. Mais pourquoi s'était-il engagé ? Par empathie, Geoffroy ressent cette désillusion très vivement. Et il se demande s'il doit suivre son supérieur hiérarchique dans l'évolution de carrière qu'on lui propose. Cette désillusion est partagée par d'autres membres de l'équipe hormis ceux que Geoffroy, finalement, désigne comme cyniques.

2.3 BLANCHE OU LE REJET D'UN MANAGEMENT DÉTACHÉ

Blanche a 42 ans au moment où elle quitte son entreprise et rédige un récit de vie à l'occasion de sa reconversion. Après un bac professionnel comptable, elle a été recrutée sur présentation dans le service comptable d'une enseigne de grande distribution qui, à l'époque, était dirigée par la famille du fondateur. L'ambiance était paternaliste : arbre de Noël, avantages sociaux, stabilité de l'emploi, fierté d'appartenance à l'entreprise et identification à la marque, forte insertion dans le milieu local, proximité de la direction avec la vie des familles, progression au mérite, apprentissage sur le tas, formation des nouveaux par les anciens, etc. Blanche

progresses en compétence et passe des diplômes comptables en cours du soir. En 15 ans, elle devient responsable de l'ensemble du service de comptabilité. Elle veille à entretenir le climat de bienveillance et respecte les amitiés qui ont pu se développer.

C'est alors que la famille vend son enseigne à un grand groupe et se retire de la direction. La nouvelle direction place ses hommes aux postes clés ainsi que leurs adjoints (toute possibilité de promotion est de ce fait interrompue) et met en œuvre un nouveau mode de management. Sûrs de savoir ce qui est bon pour l'entreprise et chacun de ses membres, ils prennent unilatéralement des décisions dans les petites comme dans les grandes choses. Par exemple ils intervertissent les bureaux des différents services pour « changer les habitudes ». Après ce déménagement, il y a des « grognes » : « on ne nous a pas prévenus ! ». Puis, ils déménagent ce siège à quelques kilomètres dans le but de faire des économies et, de l'avis de Blanche, de montrer qu'ils sont les décideurs. Ils pensent que les attachements mutuels sont défavorables à l'efficacité au travail. Ils font partir les anciens de la direction financière (pré-retraites, licenciements pour motif personnel pour les moins âgés), en imposant leurs choix à Blanche qui est blessée par le peu de respect que la direction leur témoigne. Ils recrutent des jeunes ayant tous le même profil : études supérieures en apprentissage qui, dénués d'expérience, sont de ce fait moins sensibles à la détresse que ressentent leurs collègues. Blanche ne ressent pas d'affinités avec ces nouveaux venus et comprend que la direction cherche à renouveler le personnel pour changer son état d'esprit.

C'est alors que le nouveau supérieur hiérarchique de Blanche recrute une personne qu'il connaissait par ailleurs. Cette personne demande à Blanche de lui expliquer son travail, dans le détail des procédures. Blanche se sent remise en cause, et craint d'être licenciée. Deux choix se présentent à son esprit : collaborer au risque de ne plus être indispensable, ou bien s'opposer au risque de se faire mal voir. Elle est perdante dans les deux cas de figure. Deux mois plus tard on la convoque pour lui annoncer qu'elle va être prochainement licenciée. Elle se révolte au fond d'elle-même contre le déni de tout ce qu'elle a apporté à l'entreprise et la brutalité du procédé. Elle croise par hasard Claude, un cadre commercial qu'elle avait trouvé pertinent un jour où il avait pris la parole dans une réunion d'information des cadres et s'était fait mettre à l'écart. Ce qu'elle ne savait pas, c'est qu'il était délégué syndical. Ils discutent de sa situation. Il lui propose de prendre un mandat. Elle serait ainsi protégée par le droit du travail. La voici représentant syndical puis, aux élections qui suivent, secrétaire du CHSCT.

Elle s'attire aussitôt l'animosité de la direction qui la dénigre auprès des collègues, lui retire les dossiers sensibles et cherche à négocier un départ.

Blanche prend son mandat à cœur par solidarité avec les salariés de longue date : ayant vécu douloureusement les « manœuvres » de la nouvelle direction, elle compatit spontanément aux détresses de ses collègues et cherche à les défendre. Elle découvre au syndicat un monde d'amitié et de chaleur humaine, qui donne un sens à son engagement. Les salariés de longue date font bloc autour d'elle. Elle déclenche des expertises, des visites de l'inspection du travail et porte plainte devant les tribunaux, au nom des salariés, sur des questions d'entraves. En outre, elle mobilise ses collègues et deux tiers des salariés de son département attaquent la direction, devant les tribunaux, pour des modifications unilatérales de leur contrat de travail. Elle résiste aux pressions de la direction (placardisation, procédures de licenciement successivement déboutées par les tribunaux) ainsi qu'à ses propositions financières. Quatre ans se passent ainsi jusqu'à ce qu'elle trouve l'occasion de se reconvertir comme institutrice auprès d'enfants handicapés.

Résumons l'essentiel de nos cas :

- Michaël a su tisser une relation profonde et vraie avec chacun des membres de son équipe en s'intéressant à ce qu'ils jugeaient être important à leurs yeux. Ils se sont attachés les uns aux autres et ont fait preuve de performance collective.
- Geoffroy a donné spontanément sa confiance car, dans son collectif de travail, chacun pouvait vivre son métier avec passion. Chacun a donné plus que ce à quoi il était tenu. Mais Geoffroy a ressenti une trahison et hésite à s'engager de nouveau. L'institution se prive d'une source de performance.
- Blanche n'a jamais donné sa confiance aux nouveaux managers car ils ont refusé d'entrer en relation d'attachement. Tout ce qu'ils obtiennent, c'est une mobilisation contre leur management.

3 RÉSULTATS ET PRÉCONISATIONS MANAGÉRIALES

Les trois cas qui viennent d'être décrits présentent une gradation d'attachement et de performance, gradation qui va servir à tester notre hypothèse. De plus, le détail de leur

description permet de reprendre certains points de notre développement théorique, notamment l'apparition d'attachements au sein d'un collectif de travail. Cet approfondissement permettra d'affiner les préconisations managériales qui découlent de cette recherche.

3.1 UNE VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Nous avons formulé l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y déploient alors sont source de mobilisation et de performance pour le groupe. Testons cette hypothèse au regard de nos trois cas et rassemblons, pour ce faire, en un tableau les données qu'ils présentent sur l'attachement, le dévouement, la mobilisation et la performance.

	Michaël	Geoffroy	Blanche
Attachement	- attachement mutuel entre les membres du service - attachement entre Michaël et sa direction	- attachement de Geoffroy pour les membres de son équipe	- attachement mutuel des anciens - absence d'attachement entre les anciens et la nouvelle direction
Dévouement	- dévouement mutuel au sein du service - dévouement entre la direction et Michaël	- dévouement à l'institution de tous les membres de l'équipe	- dévouement des anciens entre eux
Mobilisation	- mobilisation de l'ensemble des membres de l'équipe	- mobilisation de l'ensemble de l'équipe - puis remise en cause pour Geoffroy	- mobilisation des anciens derrière Blanche contre la nouvelle direction
Performance	- objectifs régulièrement dépassés	- renouvellement de la performance incertain	- dégradation de la performance, blocage, procès, etc.

Il apparaît clairement une gradation entre les trois cas : plus il y a d'attachement, plus il y a de mobilisation. Dans le cas de Michaël, il y a un attachement tout au long de la ligne

hiérarchique et la mobilisation qui en découle est facteur d'une performance pérenne. Dans le cas de Geoffroy, la mobilisation est fondée sur un dévouement, reposant lui-même soit sur un attachement, comme pour Geoffroy notamment, soit sur une rationalité en valeur, pour ceux que Geoffroy désigne comme cyniques. La mobilisation a entraîné la performance. Mais celle-ci n'est pas susceptible de se reproduire, compte tenu de la rupture d'attachement vécue par Geoffroy et certains de ses camarades. Dans le cas de Blanche, il y a mobilisation des seules personnes attachées entre elles. Mais comme la direction ne s'est attachée à personne, cette mobilisation joue en sa défaveur. On peut noter le dévouement exceptionnel de Blanche envers ce qu'elle considère être sa véritable communauté de travail. En bref, l'attachement est une source de mobilisation et cette mobilisation est facteur de performance quand toute la ligne hiérarchique témoigne aussi d'attachement.

3.2 UN APPROFONDISSEMENT DU MODÈLE

Nos cas semblent valider notre hypothèse et la précisent nettement sur un point important : l'attachement est aussi l'affaire de la ligne hiérarchique. Ce point questionne le management contemporain, vécu le plus souvent sur un mode lisse et détaché (Laroche, 2000) et nous invite à reprendre, au regard de nos cas, certains points de notre développement théorique, notamment l'apparition d'attachements au sein d'un collectif de travail. Nous sommes partis du dévouement, pratiqué au départ par intérêt bien compris ou par principe, au sein du collectif. Et nous avons affirmé que des attachements se tissent au fur et à mesure que cet élan naturel trouve un terreau favorable à son dévoilement, si bien que peu à peu des attachements se créent et le collectif devient aussi une communauté. Regardons ce qu'il en est dans chacun de nos cas.

Michaël suscite spontanément l'attachement : ouvert, paisible, conciliant, chaleureux, il s'intéresse aux personnes au-delà de leurs tâches, il cherche à comprendre leurs soucis, leurs attentes, leurs motivations. Le jour où il est nommé responsable du service, certains de ses nouveaux collaborateurs ressentent un petit choc émotif : il était alter ego par l'âge, la formation, il avait même moins d'ancienneté dans l'entreprise, et voici qu'il devient leur supérieur hiérarchique ! Michaël se pose plus en facilitateur qu'en « petit chef » et ce choc s'efface rapidement. Il continue à témoigner le même intérêt pour la personne, un intérêt tissé de respect, de dévouement, de bienveillance. Point sensible, il sait s'adapter à chacun, par

exemple pour la difficile conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle. En bref, sa bienveillance suscite la sympathie.

Les membres du service de Michaël s'attachent aussi les uns les autres spontanément. Le temps passant, ils apprennent à se connaître et apprécient mutuellement la manière dont ils réagissent quand certains éléments de leur vie privée les affectent, en bien comme en mal. Ils se portent de l'estime en conséquence.

Tous les membres de l'équipe projet où Geoffroy travaille sont unis par un même engagement en faveur des valeurs de l'institution et ils apprécient le dévouement dont chacun fait preuve pour le projet et les armées. Et comme leurs contributions au projet sont toutes de qualité, ils s'accordent mutuellement leur estime. Les différences de grades, de carrière, d'âge sont perçus alors non comme une mise à distance mais comme des complémentarités. Que chacun soit libre de s'exprimer avec passion sur le projet est créateur d'idées nouvelles, ce qui renforce l'estime mutuelle. Geoffroy accorde spontanément sa confiance et s'attache à son supérieur. Sa désillusion est d'autant plus forte qu'il se sent trahi par lui.

Dans le cas de Blanche, l'attachement mutuel préexiste à l'arrivée de la nouvelle direction et chacun lui aurait sans doute accordé sa confiance si cette direction n'avait pas refusé d'entrer dans une relation humaine où l'échange porte aussi sur autre chose que des consignes de travail. Elle ne fait preuve d'aucun intérêt pour les personnes ni pour l'existant des relations humaines dans l'entreprise, sans doute parce qu'elle pense qu'un tel intérêt n'apporterait rien à sa carrière. Les anciens ont le sentiment que la nouvelle direction n'estime rien avoir à partager avec eux. Comment pourraient-ils lui faire confiance et s'attacher à elle ?

Tirons les leçons de cette relecture de nos trois cas. La confiance joue un rôle primordial et il s'agit de l'accorder à bon escient. On le comprend facilement : sans confiance, qui assumerait le risque de dévoilement de son élan d'attachement ? Cette confiance peut se fonder sur l'estime. Elle est suscitée par la bienveillance. Dans l'un comme dans l'autre cas, il faut du temps pour connaître l'autre, apprécier les facettes de sa personnalité et disposer de bonnes raisons de lui faire confiance. On ose alors ou non lui dévoiler l'élan d'attachement qu'on peut ressentir pour lui. Encore faut-il que le temps qui passe donne des occasions de mieux se connaître, que la connaissance qu'on peut avoir du caractère d'autrui ne soit pas masquée par des paroles convenues et des comportements attendus dans l'organisation. Encore faut-il vivre

des relations humaines sincères. Elles sont le terreau favorable de la découverte de l'autre et d'attachement, si l'autre témoigne de bienveillance.

3.3 DES PRÉCONISATIONS MANAGÉRIALES

Comme il appartient d'abord au supérieur de donner l'exemple (Melkonian et autres, 2006), c'est d'abord à la ligne hiérarchique de pratiquer la bienveillance, tant pour sa visibilité que pour l'importance du pouvoir qu'elle détient. Elle commencera par témoigner du respect et finira par développer son autorité.

Le respect est un préalable à la bienveillance. En témoigner suffisamment évite de fermer l'autre à la relation. Il s'exprime par des choses toutes simples. La politesse tout d'abord, comme en fait preuve le responsable de Michaël, oubliée trop souvent sous la pression de l'urgence. Par exemple, tenir ses rendez-vous, ne pas décrocher son téléphone en entretien. Le respect s'exprime encore par le ménagement des relations humaines, par exemple, laisser les collaborateurs développer leurs affinités personnelles plutôt que forcer une cohésion de groupe par des sorties quasi obligatoires. Il s'exprime aussi par l'acceptation de la diversité des personnes, même si les sentiments sont passionnés, comme dans le cas de Geoffroy. Il s'exprime toujours par la prise en compte de la capacité de réflexion des collaborateurs. Par exemple, les informer des projets et les consulter, voire les faire participer à la décision, au contraire du cas de Blanche. Il s'exprime enfin par le souci d'éviter toute injustice. Par exemple, sanctionner les éventuels comportements déloyaux au sein du collectif de travail, ce qui confine à la bienveillance.

La bienveillance elle-même n'est que la forme du dévouement propre au supérieur hiérarchique : elle consiste à veiller au bien de ses subordonnés. En témoigner sincèrement suscite la confiance et l'attachement. La bienveillance s'exprime notamment par une attention à toute information concernant les relations au sein du collectif de travail. Par exemple, le supérieur ne négligera pas le canal de la représentation des salariés, au contraire du cas de Blanche. Elle s'exprime aussi par liberté de parole et de ton laissée aux collaborateurs, comme dans le cas de Geoffroy, tant que la politesse est respectée bien sûr. La bienveillance sait faire la part des choses dans les échecs comme dans les réussites, à savoir ce qui provient de l'aléa des circonstances et ce qui provient des limites ou des compétences du collaborateur.

Elle excuse les passages à vide et se montre souple vis-à-vis de la vie personnelle des collaborateurs. Le supérieur bienveillant accepte que ses collaborateurs puissent demander une médiation, notamment faire appel à son propre supérieur ou au DRH. Il n'a pas peur de perdre son autorité.

Certes, le supérieur a reçu son pouvoir de ses propres supérieurs, finalement des actionnaires dans le cas d'une entreprise. Mais ce qui suscite l'attachement, c'est son autorité. Le pouvoir, en effet, vient d'en haut mais encore faut-il que les subordonnés en acceptent le titulaire ou, mieux, qu'ils reconnaissent en lui une capacité à les faire grandir. Telle est l'étymologie du mot autorité : le latin « augere », accroître, qui a donné aussi « auteur ». Ce qui pour nous, en entreprise, recouvre le souci du manager de faire grandir ses collaborateurs à travers un développement professionnel et, éventuellement, personnel. Quand ils ont conscience que telle est sincèrement l'intention de leur manager, ses collaborateurs lui accordent autorité, confiance et attachement. Michaël, par exemple, forme son personnel sur des questions de comptabilité qu'ils n'auraient pas eu le temps d'apprendre par eux-mêmes. Dans le cas de Blanche, la nouvelle direction détient le pouvoir, reçu des actionnaires, mais son personnel conteste devant les tribunaux ce qui est perçu comme des abus : il ne perçoit, chez elle, ni respect, ni bienveillance, ni volonté de faire leur bien. Quelle autorité le personnel pourrait-il lui reconnaître ? Quel attachement pourrait-il éprouver ? Pourquoi se mobiliserait-il en faveur de l'entreprise ?

*

Résumons notre propos. Nous nous sommes intéressés à la performance du collectif de travail. Nous avons analysé en quoi l'attachement peut être un levier de performance collective. Nous avons considéré le dévouement et la mobilisation : c'est quand une masse critique suffisante de dévouement est présente dans l'entreprise que l'on peut parler de mobilisation et que la performance collective apparaît. La question porte donc sur l'émergence de cette masse critique, sur l'apparition et la diffusion du dévouement.

Nous avons étudié les différents déterminants du dévouement, à l'aide de la grille d'analyse des comportements forgée par Max Weber, et avons souligné l'importance de l'attachement comme déterminant, affectif, du dévouement : comme toute émotion, l'attachement se diffuse de lui-même par contagion. En bref, la multiplication des liens d'attachement et l'atteinte d'une masse critique aboutissent à la mobilisation, elle-même facteur de performance. Et nous

disons, pour rendre compte de l'émergence d'attachements, que le collectif de travail s'est enrichi de liens affectifs, qu'il est devenu une communauté.

Nous avons confronté cette hypothèse au regard de trois cas présentant une gradation d'attachement et de performance collective. Le test valide semble-t-il notre hypothèse et nous conduit à préciser un point important : le refus d'attachement peut se retourner contre la direction, si elle n'a pas pris garde à témoigner respect et bienveillance, dans le cadre d'une autorité naturelle. Telles sont implicitement les préconisations managériales de cette recherche. Ces recommandations concordent bien avec notre analyse des conditions initiales de l'attachement : un élan naturel qui court le risque d'être déçu, dans l'espoir d'un plus grand bien.

Cette recherche complète la littérature théorique. Guerrero et Sire (2001) parlent de la multiplication des attachements et entendent ces attachements comme des dévouements rationnels en valeur ou en finalités. Tremblay et Wils (2005) parlent de dévouement et de mobilisation, et forgent le terme de masse critique. Ils soulignent qu'une masse critique de dévouement est source de mobilisation et de performance. Nous avons quant à nous distingué le collectif de la communauté de travail et insisté sur les liens d'affection qui peuvent se développer, dans un climat de respect, de bienveillance et d'autorité naturelle. Nous avons décrit un processus de formation de la masse critique de dévouement : celui de la contagion de ce type d'attachement.

Mintzberg (2008) a rappelé l'importance de considérer la communauté toute entière et non ses seuls dirigeants : le leadership est une affaire collective ; la performance est une affaire de communauté. C'est donc à tous de prendre soin les uns des autres et de s'entraider. Nous pensons que l'attachement permet une telle attitude et nous rappelons seulement qu'il ne se développe spontanément qu'entre personnes qui se témoignent respect et bienveillance, dans le cadre d'une autorité naturelle. Il nous semble aussi qu'une entreprise riche en attachements mutuels tout au long de la ligne hiérarchique a plus de chances de relever les défis de changement organisationnel et stratégique : un tel attachement est signe de confiance réciproque entre direction et personnel. Tous prendront plus facilement le risque du changement.

Références

- Bertaux, D. (1997), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.
- Fox, A. (1980), « The meaning of work », *The politics of work and organizations*, G. Esland et G. Salaman (dir.), Milton Keynes : Open University Press, 139-191.
- Guérin, F. (2004), « Le concept de communauté : une illustration exemplaire de la production des concepts en sciences sociales ? », XIIIème conférence internationale de management stratégique, AIMS 2004, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin mai 2004.
- Guerrero, S. et B. Sire (2001), "La notion de mobilisation en GRH", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 40, avril-mai-juin, 82-90.
- Holmes, T.H. et R.H. Rahe (1967), « The social readjustment rating scale », *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 233-218.
- Johns, G. et A.M. Saks (2005), *Organizational Behaviour : Understanding and managing life at work*, 6ème édition, Toronto, Pearson Education.
- Kleinginna, P. et A. Kleinginna (1981), « A Categorized List of Motivation Definitions with a Suggestion for a Consensual Definition », *Motivation and Emotion*, 5, 3, 263-291.
- Landy, F.J. et J.M. Conte (2004), *Work in the 21th Century : An introduction to industrial and organizational behavior*, Mc Graw Hill.
- Laroche, H. (2000), « Le manager en action, Le jugement et l'attention », IXème conférence internationale de management stratégique, AIMS 2000, Montpellier 24, 25 et 26 mai 2000.
- Latham, G.P. et C.C. Pinder (2005), « Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century », *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lazarus, R.S. (1991), « Progress on a Cognitive-motivational-relational theory of emotion », *American Psychologist*, 46, 819-834.
- Locke, E.A. et G.P. Latham (2004), « What should we do about motivation theory ? Six recommendations for the twenty-first century », *Academy of Management Review*, 29, 388-403.
- Maslow, A.H. (1962), *Toward a psychology of being*, NJ, Van Nostrand.
- Melkonian, T., P. Monin, N. Noorderhaven, A. Rouzies et A. Timmers (2006), « Etre juste, ou être exemplaire ? La fusion Air-France KLM à la loupe », *Revue Française de Gestion*, 164, 229-252.
- Mintzberg, H. (2008), « Leadership et communityship », *Gestion*, 33, 16-17.
- Scully, J.A., H. Tosi et K. Banning (2000), « Life event check lists : Revisiting the social readjustment rating scale after 30 years », *Educational and Psychological Measurement*, 60, 864-876.
- Stake, R. (1994), « Case Studies », *Handbook of Qualitative Research*, N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), Sage Publications : Thousand Oaks, London, New Delhi, chap. 14, 236-247.
- Toulouse, J.M. et R. Poupart (1976), *La jungle des théories de la motivation au travail*, Gestion, 1, 54-59.

- Tremblay, M., et T. Wils (2005), « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, 30, 37-49.
- Van Hoorebeke, D. (2008), « L'émotion et la prise de décision », *Revue Française de Gestion*, 182, 33-44.
- Weber M. (1956/1971/1995), *Wirtschaft and Gesellschaft*, Tübingen : Mohr, 1956, traduction française collective sous la direction de Jacques Chavy et d'Eric de Dampierre : *Economie et Société*, Paris : Plon, 1971, Paris : Agora, 1995.
- Yin R. K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage.

Déterminants de la performance collective dans des situations complexes : une étude de cas analysée à partir des cadres théoriques de la cognition distribuée et des communautés de pratique

Valéry Michaux

Docteur en Sciences de Gestion - Professeur, Reims Management School

59 rue Pierre Taittinger – 51100 Reims – 03 26 77 47 16

valery.michaux@reims-ms.fr - Chercheur au CRGNA, IAE - Université de Nantes

Résumé.

L'originalité du cadre théorique de la cognition distribuée est de considérer que la performance collective ne peut se comprendre que si on dépasse l'analyse des seuls acteurs et de leurs interactions. Cette recherche visait donc à analyser des situations collectives particulièrement complexes et performantes (des opérations d'assistance rapatriement) en prenant en compte un système fonctionnel global comprenant non seulement les acteurs, leurs interactions mais aussi l'ensemble des éléments artefactuels qui les entourent dans le contexte physique de leur action et dans le contexte organisationnel plus global qui les influence.

Cette recherche permet de confirmer l'intérêt de la cognition distribuée comme grille d'analyse des déterminants de la performance collective, non seulement comme cadre théorique mais aussi comme cadre méthodologique. En effet, ce cadre théorique est apparu pertinent, tant pour construire un dispositif de recueil et de production des données multidimensionnel, que pour identifier l'unité organisationnelle fonctionnelle la plus pertinente pour analyser les principaux déterminants de la performance collective et leurs liens récursifs. Ce cadre théorique est néanmoins apparu insuffisant pour rendre compte de l'existence de pratiques partagées déterminantes dans la performance collective. Dans un second temps, une approche complémentaire plus inductive a permis de discuter l'intérêt du cadre théorique des communautés de pratiques située pour approfondir le lien entre ces pratiques partagées (notamment leur caractère dérogatoire voire transgressif) et la performance collective.

Mots clés. Cognition distribuée, performance collective, communauté de pratiques, artefacts, système d'information, pratiques partagées.

INTRODUCTION

Le point de départ de cette recherche est la performance collective dans le contexte actuel de l'évolution du travail. Ce contexte actuel est marqué par deux grandes tendances : le travail devient de plus en plus collectif (coopération transversale, coordination élargie, équipes semi-autonomes, équipe projets...) et de plus en plus médiatisé (échanges croissants via des messageries informatiques, dossiers informatiques partagés...). Dans ce contexte, les analyses des déterminants de la performance dans des situations d'action collective médiatisée se multiplient (équipes projets virtuelles, coopération via des *groupwares*, coordination à distance...). La perspective la plus classique pour conduire ce type de recherche est, soit de faire émerger des variables significatives, soit d'identifier l'impact d'un certain nombre de variables prédéfinies sur la performance collective (confiance, proximité culturelle des acteurs...). La principale limite de cette perspective est de ne pas prendre en compte la complexité des facteurs en jeu dans la performance collective. L'originalité de la recherche qui est présentée ici, est d'aborder de façon globale des situations d'action collective médiatisée particulièrement complexes et reconnues pour leur haut niveau de performance. L'objectif est d'analyser les déterminants de cette performance collective comme une configuration spécifique d'un ensemble de facteurs en interactions les uns avec les autres. Un cadre théorique s'est imposé pour conduire cette recherche exploratoire : le cadre théorique de la cognition distribuée. En effet, ce qui fait la particularité de ce cadre théorique, c'est de considérer que les conditions de reproduction de la performance collective ne peuvent se comprendre que si on dépasse l'analyse des seuls acteurs (confiance, volonté de coopérer...) et de leurs interactions (routines, connaissances partagées...). Il faut, au contraire, prendre en compte un système fonctionnel global comprenant non seulement les acteurs mais aussi l'ensemble des artefacts qui les entourent et qui les influencent dans le contexte de leur activité. Ce cadre théorique qui implique des choix méthodologiques spécifiques (recours à des séquences d'ethnographie du travail, analyse spécifique de l'usage des artefacts par les acteurs...) nous a donc paru intéressant pour aborder une étude de cas dans le domaine de l'assistance rapatriement. Ce cadre théorique est apparu pertinent, tant pour construire un dispositif de recueil et de production des données multidimensionnel, que pour identifier l'unité organisationnelle fonctionnelle la plus pertinente pour analyser les principaux déterminants de la performance collective et leurs liens récursifs. Ce cadre théorique est néanmoins apparu insuffisant pour rendre compte de l'existence de pratiques partagées déterminantes dans la performance collective. Dans un second temps, une approche

complémentaire plus inductive a permis de discuter l'intérêt du cadre théorique des communautés de pratiques située pour approfondir le lien entre ces pratiques partagées et la performance collective. Basée sur le même principe que la *Grounded Theory* (Glaser, 1978), cette technique d'analyse complémentaire permet la mise en perspective des constats empiriques avec un ou plusieurs autres cadres théoriques que celui construit initialement. Cette phase complémentaire de discussion a permis d'élargir les enseignements issus de cette recherche.

Cette communication comprend trois grandes parties. Dans un premier temps, le cadre théorique de la cognition distribuée est approfondi. La méthodologie et les principaux constats empiriques de l'étude de cas sont développés en seconde partie. La troisième partie comprend une discussion théorique en deux phases. Tout d'abord, les déterminants de la performance collective et leurs liens récursifs sont discutés dans le cadre du cadre théorique de la cognition distribuée. Puis, dans un second temps, nous montrons les limites de ce cadre en introduisant la notion de communauté de pratiques située pour approfondir certains facteurs de performance liés ici à des pratiques partagées spécifiques. Les enseignements et les limites de cette recherche sont développés dans la conclusion.

1. LE CADRE THEORIQUE DE LA COGNITION DISTRIBUEE

On ne peut aborder le cadre théorique de la cognition distribuée sans faire référence aux travaux du courant CSCW (computer Supported Cooperative Work) qui ont contribué à le forger. Le Travail coopératif assisté par ordinateur ou *Computer Supported Cooperative Work* (CSCW) constitue à la fois un courant de recherche (travaux, protocoles d'observations...) et une communauté scientifique pluri-disciplinaire (ingénieurs spécialisés en informatique et en télécommunication, psychologues, ergonomes, sociologues, linguistes, ethnographe du travail...). Le courant CSCW mobilise notamment des analyses ethnographiques de la coopération *in situ*. Ces travaux ethnographiques, menés initialement pour pouvoir proposer des technologies adaptés, ont remis au goût du jour l'observation et la description « naturalistes » des pratiques de travail que les sociologues du travail avaient développées au cours des années 1970 pour analyser les pratiques ouvrières dans les ateliers industriels (Cardon, 1997 ; Quéré, 1997). Les travaux de Hutchins (1994, 1995a, 1995b) sont à la fois les plus connus et les plus cités lorsque l'on aborde le cadre théorique de la cognition distribuée en sciences de gestion. En effet, Hutchins (anthropologie cognitive) sort de la cognition individuelle pour considérer une cognition distribuée et change de perspective en s'intéressant à la performance de l'action quotidienne c'est à dire au résultat de l'action. En effet, c'est en

s'intéressant à l'efficacité des actions quotidiennes (atterrissage ou décollage des avions, navigation maritime...) qu'Hutchins constate que pour appréhender la performance, il faut considérer un système global et une cognition distribuée qui s'incarnent dans les dispositifs ou systèmes fonctionnels faits d'hommes, d'objets, de documents écrits... et non plus seulement dans un ou plusieurs cerveaux humains. Ces travaux montrent, par exemple, que le « bon déroulement » d'un atterrissage (Hutchins, 1994, 1995b) est une propriété d'un système qui implique au moins deux pilotes en interaction l'un avec l'autre ainsi qu'en interaction avec des objets physiques (carte de vitesse, check-list...) et des objets techniques (appareils de mesure, cadrans, repères ou indicateurs...). L'auteur montre que les connaissances nécessaires pour atterrir (le contexte n'étant jamais tout à fait le même d'une fois sur l'autre) sont distribuées entre ces facteurs humains et non-humains et que c'est bien l'ensemble du dispositif/système « cockpit » dans sa globalité qui mène à bien l'atterrissage. De même, Hutchins (1995a) montre que le bon déroulement de la tâche qui consiste à faire le point sur la position d'un navire ne repose pas sur les acteurs ou sur les cartes maritimes mais sur une unité organisationnelle comportant ces cartes associées à d'autres artefacts manipulés d'une certaine manière par les acteurs ayant des repères dans l'environnement physique. L'intérêt de cette approche est de clairement montrer que l'unité pertinente pour appréhender la performance de l'action est un dispositif ou un système fonctionnel comprenant des agents individuels en interactions entre eux et en interaction avec des artefacts.

Alors que l'approche cognitiviste traditionnelle était surtout centrée sur l'étude des représentations internes individuelles, la cognition distribuée insiste, quant à elle, sur le rôle des représentations externes et des médias permettant de les propager (écran informatique, paperboard...) C'est-à-dire sur le rôle fondamental joué par les « artefacts » dans l'action. Groleau (2002, p. 21) définit les artefacts comme des éléments ayant une forme matérielle durable contenant des connaissances. Deux éléments semblent importants à retenir dans la conception des artefacts. D'une part, la cognition distribuée considère que les artefacts contiennent une partie des connaissances nécessaires pour mener à bien une action quotidienne avec efficacité : l'autre partie étant détenue de façon complémentaire par les hommes. Les artefacts soulagent donc les hommes d'une partie des connaissances qu'il est nécessaire de mobiliser dans l'action. D'autre part, le mode d'intervention de ces artefacts est la représentation qu'ils sont capables de véhiculer. En effet, les artefacts sont souvent assimilables à des objets (indicateur sur un écran informatique...). En eux-mêmes, ils ne peuvent agir. Ce sont bien les hommes qui les mobilisent pour mener à bien une action quotidienne. Dans le cadre de référence de la cognition distribuée, la technologie est

considérée comme un artéfact parmi les autres capable de créer, transformer et propager une représentation (Groleau, 2002, p. 19). Hutchins s'éloigne donc de la représentation classique de la technologie considérée comme artéfact simulant les processus mentaux des humains. Il considère la technologie comme un outil s'inscrivant de façon complémentaire aux autres artéfacts et aux capacités des humains dans l'action quotidienne.

Le cadre théorique de la cognition distribuée, et celui très lié de l'action située, est donc le fruit d'une vingtaine d'année de travaux ethnographiques (par exemple, Heath et Luff, 1991, 1994...) dont l'un des résultats principaux est de montrer que la performance collective et organisationnelle quotidienne repose sur une cognition distribuée entre acteurs et artéfacts. Pour les partisans du courant de la cognition distribuée, la performance collective et la performance organisationnelle tendent d'ailleurs à se confondre. En effet, l'intérêt des travaux regroupés dans le cadre théorique de la cognition distribuée est de démontrer que, s'intéresser à la performance collective, c'est s'intéresser non seulement à plusieurs agents individuels en interactions entre eux, mais aussi, aux multiples interactions utiles entre ce collectif et un certain nombre d'artéfacts matériels et techniques qui guident l'action collective. La performance collective et organisationnelle est générée par l'ensemble de ce dispositif organisationnel.

2. RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS : METHODOLOGIE ET DESCRIPTION EMPIRIQUE

2.1. METHODOLOGIE

La posture épistémologique et méthodologique choisie ici est en cohérence avec celle des cadres théoriques de l'action située et la cognition distribuée. Ce n'est qu'au travers de la description *in vivo* « du processus de mise en œuvre des différentes tâches mobilisées dans la réalité compte tenu des conditions changeantes du travail » que l'on peut réellement comprendre les déterminants de la performance.

Il ne s'agit pas ici d'analyser un processus c'est-à-dire de suivre le déroulement d'un certain nombre d'événements au cours du temps. Le choix d'une approche longitudinale n'a donc pas été retenu. *A contrario*, l'objectif ici est d'approfondir la compréhension des multiples éléments en jeu dans une situation complexe. Cet objectif nous a amené à adopter une stratégie d'étude de cas particulière comprenant des séquences d'ethnographie du travail

(description naturaliste des situations de travail)¹, qui seront considérées ici comme une des techniques de recueil des données mobilisées. Plusieurs techniques de recueil des données ont donc été croisées : des entretiens *in situ* (acteurs en situation), des entretiens hors scène du travail (entretiens semi-directifs classiques), des séquences d'ethnographie du travail ainsi que l'analyse de divers documents internes opérationnels (questionnaires qualité, charte de qualité, tableaux de bord d'activité...), enquêtes (enquête interne de satisfaction clients...) ou artefacts numériques (système d'information de façon générale, notamment ensemble des formulaires informatiques composant un dossier informatique client et mobilisés dans l'action). Pour permettre une triangulation méthodologique rigoureuse, un cadre unique de recueil et de production des données a été construit (tableau 1).

- | |
|--|
| <p>► Description détaillée des pratiques individuelles, des pratiques d'interactions et des artefacts mobilisés <i>in situ</i>.</p> <p>► Approche historique des pratiques</p> <p>► Caractéristiques des pratiques</p> <p>► Descriptif détaillé de l'organisation</p> <p>► Approche contextuelle</p> |
|--|

Tableau 1. Un cadre unique de recueil et de production des données

En fonction du type d'étude de cas, deux grandes stratégies d'analyse sont possibles. Dans le cadre de l'approche déductive, l'une consiste à comparer les phénomènes empiriques avec un cadre théorique initial. Dans le cadre de l'approche inductive, l'autre consiste à induire un modèle théorique à partir des phénomènes récurrents observés (Mucchielli, 1986). Notre recherche tient, en fait, des deux logiques. Nous avons à la fois comparé les résultats empiriques avec notre cadre théorique initial. Cette première étape d'analyse a permis de tirer un premier type d'enseignement mais ce cadre initial s'est révélé être restrictif pour analyser certains constats empiriques. Dans un second temps, une approche complémentaire plus inductive a permis de construire des propositions à partir des phénomènes récurrents

¹ Dans une approche ethnographique, l'observation participante est la méthode dominante utilisée pour recueillir et produire les données. Dans l'étude de cas, il s'agit de l'une des méthodes utilisées pour « enregistrer » des événements, des comportements ou l'usage d'objets (artefacts) qui sont mobilisés dans l'action (Yin, 1993, Marshall et Rossman, 1995).

observés. Cette technique d'analyse complémentaire rejoint l'approche de la Grounded Theory (Glaser, 1978) avec trois grandes différences. Il s'agit ici d'une méthode d'analyse des données et non une stratégie générale de recherche. Elle laisse de côté l'objectif de production d'une théorie, pour celui, plus réaliste de théorisation. Elle est constituée d'opérations successives de « *construction théorisante* » (Paillé, 1994).

2.2. QUELLE CONCEPTION DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE DANS CETTE ETUDE DE CAS ?

Cette étude de cas intra-site porte sur une compagnie d'assistance rapatriement². Elle est filiale d'un grand groupe d'assurance. Les opérations d'assistance rapatriement constituent une situation de gestion spécifique caractérisée par un haut niveau de performance. En effet, quels que soient les besoins des clients (adaptation aux besoins), quelles que soient les circonstances et les difficultés qui peuvent survenir (gestion des aléas, gestion des difficultés), les personnes doivent être rapatriées (obligation de résultat). Dans ce contexte de performance très spécifique (hyper-adaptabilité et obligation de résultat/fiabilité), comment aborder concrètement la mesure du niveau de performance.

Plusieurs approches de la performance existent en sciences de gestion (voir par exemple la revue de la littérature proposée par Raymond³, 2002, p. 308). La performance peut être analysée selon une perspective fonctionnelle (ventes et marketing, comptabilité et finance, production, GRH...) ou processuelle (gestion de la chaîne d'approvisionnement, gestion de la relation avec le client, gestion de l'innovation et de la connaissance...). Nous adopterons ici l'approche globale de la situation de gestion telle qu'elle est défendue méthodologiquement dans le cadre de la cognition distribuée. Raymond montre aussi que la performance peut par ailleurs être mesurée par des approches quantitatives/objectives (ex. résultats financiers, indicateurs de productivité de la main d'œuvre, rendement des actifs, taux de profit, taux de croissance des ventes...) ou qualitatives/subjectives (ex. création d'actifs intellectuels, flexibilité stratégique...). La mesure de la performance utilisée ici fait partie des approches quantitatives/objectives. C'est-à-dire que nous avons cherché des indicateurs extérieurs aux acteurs pour rendre compte de leur performance collective :

² La compagnie FA comporte 350 salariés de façon permanente et 550 l'été.

³ Par ailleurs, Louis Raymond est le Directeur de la Chaire de Recherche du Canada sur la Performance des entreprises à l'Université du Québec à Trois-Rivières (www.uqtr.ca).

- la satisfaction des clients (enquête avec critères quantitatifs renseigné par les clients à chaque opération d'assistance et donnant lieu à un indicateur collectif mensuel très important pour la direction),
- le respect des normes de gestion (sur chacun des plateaux d'assistance, il existe un suivi du coût des opérations d'assistance dans le cadre de normes de gestion qui ne doivent pas être dépassées en moyenne).

Pour les compagnies d'assistance adossées souvent à des compagnies d'assurance, ces critères constituent de réels enjeux.

Parallèlement, rappelons que dans une perspective de cognition distribuée, la performance collective et la performance organisationnelle sont deux notions confondues (cf. première partie, cadre théorique). En effet, dans une perspective traditionnelle, la performance collective ne repose que sur les acteurs. Dans une perspective de cognition distribuée, la performance collective repose à la fois sur des facteurs purement humains (compétences spécifiques, vigilance...) mais aussi sur des facteurs non humains (procédures formelles, artéfacts matériels ou techniques mobilisés dans l'action par les acteurs et artéfacts structurant leurs actions...)

2.3. DESCRIPTION EMPIRIQUE

Les opérations d'assistance sont gérées par des chargés d'assistance qui sont regroupés sur différents plateaux d'assistance. La mission des chargés d'assistance se décompose en plusieurs types d'activité :

- compléter le dossier informatique de la personne au fur et à mesure du déroulement de l'opération d'assistance,
- vérifier les prestations auxquelles le contrat de la personne donne droit,
- analyser la situation de la personne et lui proposer des solutions qui rentrent dans le cadre de son contrat,
- mettre en œuvre ces solutions (contacter des prestataires, organiser et coordonner leurs interventions, suivre le déroulement des interventions et procéder aux ajustements éventuels en cas d'aléas...).

Le chargé d'assistance est donc l'acteur central de l'opération d'assistance et notamment de la coordination des prestataires extérieurs. Les prestataires comprennent l'ensemble des intervenants susceptibles de contribuer à l'assistance des personnes. On peut trouver des structures très diverses telles que des dépanneurs, des remorqueurs, des garagistes, des loueurs de voitures, des taxis, des ambulanciers, des structures de rapatriement médicalisées,

des hôtels, des compagnies d'aviation, des correspondants étrangers⁴... en résumé, toute structure susceptible d'intervenir dans le cadre de problèmes techniques ou médicaux.

Dans le cadre de sa mission, le chargé d'assistance est totalement autonome. Il a une marge de manœuvre précise (procédure : montant maximum...). Lorsqu'il souhaite dépasser ce cadre, il demande un appui à son chef de groupe. Sa marge de manœuvre, il l'exerce tant au niveau des propositions qu'il est susceptible de faire au client qu'il doit assister qu'au niveau de l'organisation concrète de l'opération d'assistance elle-même. Par exemple, une personne tombe en panne à 700 km de son domicile. Outre le dépannage de sa voiture, le chargé d'assistance peut lui proposer plusieurs modalités de rapatriement : train + taxi ; voiture de location.... En fait, la solution mise en place est le résultat de l'arbitrage entre plusieurs contraintes :

- ce que le client souhaite,
- les prestations auxquelles son contrat d'assurance lui donne droit,
- ce qui est techniquement possible (pas de voiture de location ou de places disponibles dans le train à ce moment-là...),
- et les différents éléments subjectifs que le chargé d'assistance va prendre en compte dans sa décision. Par exemple, l'usage veut qu'on n'accorde pas forcément les mêmes choses à une femme seule avec deux enfants en bas âge qu'à un jeune homme seul.

Il ressort de la confrontation entre ces différentes contraintes, différentes solutions possibles qui ne sont pas équivalentes en termes de coût pour la compagnie. Le chargé d'assistance doit donc avoir la capacité d'analyser la situation mais aussi les implications financières des solutions qu'il va proposer.

2.3.1. Le rôle structurant du système d'information

L'assistance est un service offert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les clients sont donc susceptibles d'appeler à tous moments au cours d'une opération d'assistance. Certaines opérations d'assistance complexes (dégâts matériels importants, blessés graves...) peuvent prendre plusieurs semaines et mobiliser un nombre relativement important de chargés d'assistance. Cela implique que de nombreux chargés d'assistance interviennent au sein d'une même opération et doivent se coordonner. Dans la majorité des cas, les différents chargés d'assistance qui vont être successivement impliqués dans une même opération d'assistance n'ont pas la possibilité de communiquer directement ensemble. En effet, il existe une

⁴ Les correspondants étrangers de la Compagnie FA sont des sociétés d'assistance implantée à l'étranger avec lesquelles l'entreprise a des accords spécifiques. Lorsque la compagnie FA est sollicitée pour une opération d'assistance dans leur pays, c'est eux qui assurent l'intervention grâce à leur propre réseau de prestataires. Inversement, lorsqu'ils ont besoin d'une intervention sur la France, il sollicite la compagnie.

probabilité forte que les différents contributeurs ne soient pas présents en même temps dans l'organisation (plusieurs équipes qui permettent de couvrir l'ensemble de la journée, une équipe nuit, une équipe spécifique pour le week-end...). Les différents chargés d'assistance ajustent donc leurs contributions via le système d'information informatisé (voir description de Michaux, 2003 et Michaux et Rowe, 2004). Le système d'information informatisé constitue donc pour toute opération d'assistance un fil conducteur extrêmement structurant.

2.3.2. Le poids des compétences individuelles mais aussi de savoirs et de pratiques partagées informelles

Certains dossiers d'assistance comprennent entre 350 et 400 commentaires consignés et de nombreux formulaires informatiques. Pour un non-initié, il faut plusieurs heures pour prendre connaissance de tout l'historique de ce type de dossier. Mais, lorsque le client ou le sociétaire est en ligne, souvent stressé et pressé, le chargé d'assistance n'a que quelques minutes pour « comprendre » le dossier et prendre la bonne décision. Au bout d'une semaine de formation, les nouveaux chargés d'assistance ou les saisonniers sont en principe capables de prendre un appel. Il leur faudra néanmoins un mois pour être complètement autonome sur le plateau « Technique France » (dossier de dépannage simple). Il faut en réalité plusieurs mois voir plus d'un an pour être pertinent sur le plateau « Mixte Etranger », c'est-à-dire être en capacité à analyser dans l'urgence un dossier d'assistance complexe avec des dégâts techniques et des problèmes médicaux graves et être en capacité de prendre des décisions cohérentes avec la situation nouvelle exposée par le client ou le sociétaire.

Si la dextérité (rapidité et pertinence de l'analyse) est plutôt du domaine des compétences individuelles, le fil conducteur de l'analyse (la façon de s'y prendre) repose sur des pratiques partagées par l'ensemble des chargés d'assistance expérimentés. En effet, à niveau d'ancienneté équivalent, les chargés d'assistance remarquent qu'ils partagent « *une façon spécifique d'appréhender les opérations d'assistance, identique pour tous* ». Un chargé d'assistance expérimenté procède, tout en discutant et en interrogeant le client ou le sociétaire, à un rapide repérage parmi l'ensemble des informations disponibles dans le système d'information informatisé. Il passe rapidement en revue les différents écrans informatiques (base de données avec rubriques structurées⁵ ou rubriques non structurées⁶) et n'ouvrent que certaines fenêtres en fonction des besoins. Il procède d'abord à un repérage global en

⁵ Exemple d'informations structurées capitalisées : informations sur le client, type de voiture, type d'accident, type de contrat...

⁶ Système des « observations / passations »

s'intéressant en premier lieu à des rubriques de synthèse qui lui permettent d'appréhender la situation (dégâts matériels, niveau de gravité des blessures...). A partir de cette vision générale, il peut rechercher plus précisément, les décisions prises dans le passé (rapatriement versus séjour sur place...), ce qu'a accordé un chargé d'assistance dans un domaine spécifique (prise en charge des enfants en plus du contrat classique car client fidèle), une date particulière (hospitalisation...). Puis, si la situation le nécessite, il peut être amené à repasser rapidement dans les 350 lignes de commentaires (système des observations et passations) pour repérer, à partir d'une date ou du nom du chargé d'assistance qui a pris la décision, un fait précis et ainsi mieux comprendre le contexte d'une décision.

Si un « fil conducteur » tacite et partagé existe dans la façon de conduire les analyses, le même type de fil conducteur tacite et partagé existe dans la façon de prendre des décisions, de faire des arbitrages, mais aussi de déroger aux règles. En effet, certains contrats d'assistance (adossés aux contrats d'assurance) n'offrent aucune souplesse et ne permettent pas de remplacer une prestation par une autre. En principe, toute dérogation à la règle doit passer par la hiérarchie. Néanmoins, le fait d'accorder certaines dérogations est toléré de façon habituelle sur les plateaux (geste commercial...). Certains usages (prise en compte du contexte ou de l'environnement familial pour sortir du strict cadre du contrat, être plus souple avec les clients anciens...) font partie de ces pratiques partagées admises.

La particularité des pratiques partagées ici, c'est qu'elles ne sont répertoriées nulle part, soit parce qu'elles correspondent à des tâches complexes (comment repérer l'information pertinente dans 350 lignes informatiques) ou des tâches difficilement formalisables (les dérogations aux règles sont par nature tacites).

De même, un « jargon » opérationnel est partagé de façon informelle par l'ensemble des chargés d'assistance. Ce jargon existait partiellement déjà avant la mise en place de l'informatique et s'est accentué depuis. Il permet d'abréger la prise de note. Les abréviations sont abondamment employées. Il y a peu de ponctuation. Ces abréviations conventionnelles permettent aux chargés d'assistance de gagner du temps car ils sont obligés de décrire de façon exhaustive et rapide les contextes de leurs décisions. Ce niveau de détails permet à tous ceux qui reprendront le dossier ultérieurement de comprendre plus facilement la situation notamment quand elle est complexe. Ce jargon apparaît comme un « savoir collectif » qui participe à la culture ou à l'identité de la compagnie comme l'a bien compris l'entreprise elle-même puisqu'elle a intitulé son magazine interne « le Tac'ASAP » (Tac : « tenir au courant » - ASAP : as soon as possible) d'une des expressions les plus couramment employées dans le

système de passations. Ce jargon fait intégralement partie d'un savoir tacite partagé par tous les chargés d'assistance et intériorisé par tous les nouveaux arrivants.

3. ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE SUR LES PLATEAUX D'ASSISTANCE ET DISCUSSION THEORIQUE

3.1. UN CONTROLE PANOPTIQUE ET SES CONSEQUENCES

Nous avons montré au travers de l'exemple développé que le système d'information informatisé mémorisait le nom de tous les chargés d'assistance qui contribuent à une opération d'assistance et sont amenés à saisir des informations. En fait, lorsque l'on observe des chargés d'assistance en train de compléter les champs du système d'information informatisé, on est frappé par deux choses : d'une part l'apparition automatique et systématique de l'abréviation de leur nom et prénom à chaque fois qu'ils consignent une information (SI) et, d'autre part le niveau de détail avec lequel ils consignent cette information (Acteurs). Les chargés d'assistance interrogés expliquent : « *Les gens exagèrent toujours. Il faut se protéger à l'avance, dégager sa responsabilité...* ». Même si ce n'est pas toujours clairement exprimé par tous les acteurs, l'enjeu est de conserver en mémoire des informations qui pourront éclairer le contexte « de l'éventuelle future plainte » émanant d'un client comme d'un prestataire extérieur. En effet, s'il y a plainte ou réclamation, il y aura enquête interne et reproches. C'est pourquoi, les chargés d'assistance n'hésitent pas, par exemple, à faire des commentaires ou à donner des détails qui apparaissent à la lecture d'un dossier quasiment superflu mais qui, « *par expérience* », pourront être utile le cas échéant... Sans avoir une fonction hiérarchique directe, le service gestion et le service relations clientèle sont amenés à juger *a posteriori* du travail des chargés d'assistance et à transmettre formellement ou informellement des reproches au fautif (identifié grâce aux initiales qui accompagnent toutes informations capitalisées dans le système). La première mission du service gestion est de vérifier la concordance entre les demandes de remboursements envoyées par les clients ou les factures des prestataires et les prestations accordées et validées par le chargé d'assistance sur le plateau d'assistance. Il est aussi conduit à juger des éventuelles « dérogations aux règles de gestion » (dérogation aux procédures) que le chargé d'assistance auraient accordées (dépassement du budget autorisé pour une catégorie d'action menée...). En cas de litige, il peut être amené à consulter l'ensemble de l'historique du dossier informatique notamment les observations qualitatives complétées par les différents chargés d'assistance étant intervenus dans le dossier et à rentrer en contact avec les chargés

d'assistance concernés si cela s'avère nécessaire. Ce qui est important pour le service gestion c'est d'identifier ce qui a été négocié entre le plateau d'assistance et le client ou le prestataire et de comprendre le contexte des décisions financières qu'ont pris les chargés d'assistance. Quoi qu'il arrive, satisfaction du client oblige, c'est sur cette base que le remboursement ou le paiement de la facture sera fait même si les prestations accordées dépassent le cadre du contrat d'assistance. Néanmoins, de trop fortes « dérogations aux règles » peuvent être préjudiciables pour l'activité des plateaux, puisque le taux de dérogation constitue un indicateur d'analyse de l'activité.

Pour bien comprendre l'importance du rôle du service clientèle ici, il faut rappeler que la satisfaction du client final est un indicateur essentiel pour les compagnies d'assistance. En effet, elles ont une position très spécifique puisqu'elles sont souvent sous-traitantes de compagnies d'assurance. Pour le client final, s'il y a problème, c'est vers la compagnie d'assurance avec laquelle il a contracté son contrat d'assistance qu'il se retournera pour clore son contrat. Les compagnies d'assistance ont donc une attention particulière à ce que chaque client soit globalement satisfait. C'est d'ailleurs moins la satisfaction que l'absence de « remontées négatives » qui est recherchée tant au niveau opérationnel qu'au niveau de la direction de la compagnie vis-à-vis de la compagnie d'assurance. Dans ce contexte stratégique spécifique, le service clientèle a pour fonction de traiter les réclamations des clients (mécontentement, lettre de réclamation, appels téléphoniques mécontents, plaintes...) Lorsque ce service est amené à intervenir, il fait une enquête approfondie du type de celle menée par le service gestion (comparaison de tarifs, recherche d'informations, questionnement des chargés d'assistance concernés...). L'historique du dossier est consulté. Les observations qualitatives sont intégralement lues pour retrouver des explications. En effet, ce que le service clientèle cherche c'est à justifier les actions entreprises ou à expliquer pourquoi elles n'ont pas été entreprises par les chargés d'assistance et à trouver des solutions « sur-mesure ».

3.1.1. Une autonomie surveillée

Ainsi, les séquences d'observation/questionnements et l'analyse du contexte organisationnelle et stratégique montrent que, si les chargés d'assistance mettent autant de soin à détailler le contexte de leurs décisions, c'est moins par solidarité que parce que ces contextes peuvent être consultés par les services gestion et clientèle en cas de problèmes (réclamations des clients, désaccord avec les prestataires sur des factures...) et que ces services sont susceptibles de se tourner vers eux personnellement pour une explication. En fait, la

mémorisation systématique de l'abréviation des initiales du chargé d'assistance à chaque fois qu'ils consignent une information permet dans le contexte organisationnel que nous avons décrit (rôle des services gestion et clientèle) d'identifier ultérieurement les « responsabilités ». En effet, la personnalisation de l'information capitalisée dans un contexte où chacun sait que l'information peut être consultée, est extrêmement responsabilisante. Cette fonction de mémorisation et d'identification des responsabilités, remplie par le système d'information, oblige les chargés d'assistance à une grande vigilance dans ce qu'ils consignent par écrit. Dans ce cadre, le système d'information joue le même rôle que la tour des gardiens au milieu du Panopticon : par sa seule présence, il impose le respect des règles du jeu. Le type de contrôle décrit ici renvoie à la métaphore du Panopticon introduit par Jeremy Bentham en 1791 (publié en 1843) et reprise par Michel Foucault en 1979 pour montrer l'omniprésence de la surveillance dans la société actuelle (Chwe, 2001). En effet, dans le cadre de la « prison idéale », structurée suivant le principe du Panopticon décrit par Bentham, les prisonniers ne peuvent se voir les uns les autres (principe de séparabilité), les gardiens peuvent voir tous les prisonniers d'un seul coup d'œil sans être vus (principe d'asymétrie). Ce dernier point confère au système un aspect coercitif puisque le prisonnier n'est jamais certain qu'on l'observe ou que l'on ne l'observe pas. Il est donc obligé d'agir constamment comme si il l'était. De la même façon, la mémorisation des responsabilités de chaque chargé d'assistance qui contribue à une opération d'assistance et le fait, que chacun d'eux sait qu'il existe une probabilité que ses informations puissent être utilisées « contre eux », remplace la présence explicite d'une ligne hiérarchique. D'ailleurs, les chefs de groupe qui « encadrent » les chargés d'assistance sont surtout là pour apporter leur appui lorsque les décisions à prendre dépassent la marge de manœuvre « encadrée » des chargés d'assistance. Ils n'ont en aucun cas besoin de surveiller en permanence les pratiques de chacun. Même les fonctionnalités du nouveau système capable de coupler informatique et télématique (indicateurs d'activité quantitatifs : nombre d'appels...) sont peu utilisées pour contrôler ou évaluer les chargés d'assistance. Un triple système d'injonctions se suffit à lui-même pour que chaque chargé d'assistance se conforme aux objectifs de l'entreprise.

Ce rôle de « surveillance » du système d'information (mémorisation des responsabilités dans un contexte de rétroactions incitatives par d'autres services annexes) est intériorisé par chaque chargé d'assistance. Il leur rappelle de façon permanente que les remarques qualitatives capitalisées doivent être le plus précises possibles pour que leurs décisions soient bien comprises en cas de problèmes ultérieurs. Il permet aussi d'encadrer la marge de manœuvre que possèdent les chargés d'assistance dans les arbitrages, les choix et la façon dont ils

peuvent prendre leurs décisions. Il leur rappelle de façon permanente (au moment de prendre leurs décisions) que les différentes solutions possibles ne peuvent être envisagées que dans le cadre du contrat d'assistance, que sortir de ce cadre ne peut être fait que dans certaines conditions (dérogation aux règles) et que dans tous les cas la solution retenue doit satisfaire le client ou tout au moins éviter son insatisfaction et rester dans les normes de gestion de la compagnie. En fait, ce rôle de surveillance permanente fonctionne comme un triple système d'injonctions :

- « Il est indispensable de compléter le dossier informatique du client le plus précisément possible »,
- « Il faut rester dans les normes de gestion prévues par l'entreprise »
- et « L'insatisfaction du client doit être systématiquement évitée ».

Le terme d'« injonctions » nous semble plus approprié que système de contrôle pour décrire la « pression » informelle et sous-jacente qu'exerce sur les acteurs, cette fonctionnalité informatique (mémorisation des responsabilités) dans un cadre organisationnel précis (rôle de contrôle spécifique des services clientèles et de gestion). Néanmoins, le système d'information, dans cette fonction de surveillance, joue un rôle distinctif de l'organisation qui est nouveau. En effet, ce qui est nouveau par rapport à la surveillance exercée par la hiérarchie traditionnelle, c'est son caractère permanent. Dans le cadre du processus de coordination entre chargés d'assistance analysé ici, l'acteur est « surveillé » en permanence pour le compte de l'entreprise. Craipeau parle d'intériorisation du contrôle et « d'autonomie surveillée » (2001).

3.1.2. Réactivité forte aux problèmes rencontrés et aux besoins des clients

Dans l'exemple que nous avons développé plus haut, l'erreur d'appréciation de la gravité de l'accident par le sociétaire et l'erreur de tarification font l'objet d'un commentaire écrit très précis et d'actions correctrices immédiates de la part des contributeurs successifs. L'intérêt d'avoir un commentaire aussi précis est de permettre aux contributeurs successifs de comprendre exactement ce qu'il s'est passé et ainsi d'adopter une réponse immédiate appropriée et cohérente. Si on avait un commentaire moins précis, on peut faire l'hypothèse que les contributeurs ultérieurs auraient plus de difficulté à comprendre et à réagir rapidement (pourquoi le client attend-il depuis 4 heures chez le garagiste, pourquoi un tarif préférentiel lui a-t-il été accordé... ?).

Il s'agit ici d'un cas simple, mais au cours de toutes les opérations d'assistance rapatriement, il existe de tels aléas qui si ils se cumulaient (par une mauvaise compréhension et une absence d'actions correctrices immédiates) pourraient conduire l'ensemble de l'opération à l'échec, à

une satisfaction moindre des clients ou à un dépassement trop important des normes de gestion. Ainsi, la continuité, la cohérence et le niveau de qualité du processus collectif itératif de prise de décision sont largement conditionnés par le niveau de vigilance avec lequel les différents contributeurs vont compléter le dossier informatique notamment les observations qualitatives qui comportent en fait, le contexte de leurs décisions.

Nos constats empiriques montrent que la notion de vigilance individuelle est au centre de la performance et de la fiabilité du processus de coordination entre chargés d'assistance, ce qui nous renvoie aux travaux de Weick sur les organisations hautement fiables. Pour Weick et Roberts (1993), les individus contribuent ou subordonnent leur action à une action collective que si ils sont conscients qu'ils appartiennent à un système d'actions interdépendantes et conscients de l'impact de leur contribution (« contribution/représentation-subordination »). Les auteurs développent ainsi le concept de « collective mind » et mettent l'accent sur la vigilance mutuelle dans la fiabilité globale d'un système. Cette vigilance mutuelle résulte d'un engagement volontaire des acteurs car ils ont conscience de leur contribution réciproque à l'ensemble du système. Plus récemment, Weick et al. (1999) développent cette notion de vigilance et son rôle dans la fiabilité. Pour ces auteurs, la fiabilité provient de la capacité de ces organisations à créer un état de vigilance (« *capability mindfulness* », Weick et al., 1999, p. 88) qui permet de détecter et de gérer les événements imprévus. Pour les auteurs, c'est moins la qualité de l'attention qui est en cause que la conservation et le maintien de la vigilance dans le temps. Le concept de vigilance, ou plutôt, du maintien d'un niveau de vigilance dans le temps, pose la question des conditions qui permettent de maintenir ce niveau de vigilance, de l'objet sur lequel s'exerce cette vigilance (la détection immédiate de défaillances) et son impact au niveau micro-organisationnel (mise en œuvre d'actions correctrices immédiates) et macro-organisationnel (éviter l'accumulation de défaillances qui peuvent entraîner une catastrophe). Si la vigilance individuelle et mutuelle est essentielle, l'objet principal de cette vigilance est tout aussi important : l'évitement des erreurs, problèmes ou défaillances plutôt que sur l'atteinte d'un objectif de fiabilité préalablement défini. Pour les auteurs, c'est bien la poursuite d'un tel objectif qui caractérise les organisations hautement fiables. Dans le cas des opérations d'assistance rapatriement, on constate aussi le maintien dans le temps d'un haut niveau de vigilance individuelle. Les effets de cette vigilance sont les mêmes que dans les organisations hautement fiables : en cas d'aléas, d'incidents ou d'erreurs, favoriser la mise en œuvre d'actions correctrices immédiates par les différents contributeurs qui vont se suivre. L'objet de la vigilance est proche : l'évitement des problèmes plutôt qu'une recherche de performance. Néanmoins, ici, ce n'est

pas l'évitement d'un danger ou l'engagement volontaire des acteurs qui va maintenir un haut niveau de vigilance permettant des actions correctrices immédiates mais c'est l'évitement des erreurs, problèmes et défaillances qui peuvent entraîner des reproches ultérieurs. Le mobile principal des chargés d'assistance est, en effet, ici d'éviter que leurs décisions ne soient pas comprises par la suite. Ils ne cherchent pas à atteindre un niveau de satisfaction donné mais à éviter systématiquement que le client soit insatisfait en procédant à des actions correctrices nécessaires si besoin est...

Ce maintien dans le temps d'un haut niveau de vigilance individuelle orienté vers l'évitement des problèmes ou leur gestion par des actions correctrices immédiates est dû à une fonction du système d'information (mémorisation des responsabilités) dans un contexte organisationnel précis (rétroactions incitatives d'autres acteurs de l'entreprise situés en aval du processus) où la hiérarchie locale n'exerce aucune surveillance sur les pratiques des acteurs en présence.

3.2. DEVELOPPEMENT ET MAINTIEN DE PRATIQUES PARTICULIEREMENT EFFICACES, PARTAGEES AU SEIN D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUES, COMPLEMENTAIRES AUX PROCEDURES OU DEROGATOIRES AUX PROCEDURES

Dans la suite de décisions séquentielles prises par les différents chargés d'assistance, si tous les contributeurs ne suivaient pas exactement les mêmes règles, n'avaient pas une façon identique de faire leurs choix et leurs arbitrages (la même marge de manœuvre, les mêmes critères...) et ne suivaient pas les mêmes pratiques de dérogation aux règles, le processus ne pourrait pas être cohérent d'un contributeur à l'autre. C'est pourquoi, l'harmonisation des pratiques constitue aussi un déterminant de la performance. Elle permet notamment d'assurer de façon efficiente la cohérence et la continuité entre les micro-décisions des chargés d'assistance. Cette harmonisation est obtenue grâce à la forte standardisation des procédures appliquées par chaque chargé d'assistance. Mais nos observations nous conduisent à souligner le rôle complémentaire essentiel de savoirs et savoir-faire informels dans cette harmonisation des processus individuels d'analyse et de décision.

Il existe par exemple une « capacité à gérer dans l'urgence une situation d'assistance qui mobilise parfois l'analyse rapide de 350 lignes informatiques en quelques minutes et l'adaptation aux besoins spécifiques d'un client stressé au téléphone... ». Cette capacité est partagée par l'ensemble des chargés d'assistance qui sont expérimentés et repose notamment sur :

- le caractère partagé du jargon professionnel écrit sans lequel il n'est pas possible de comprendre les dossiers informatiques des personnes,
- le caractère partagé du « fil conducteur » et de la logique adoptée par les chargés d'assistance dans l'analyse des situations,

- le caractère partagé de la prise de décision qui permet aux chargés d'assistance de faire les mêmes types d'arbitrages et des décisions similaires face aux mêmes situations,
- le caractère partagé des « dérogations aux règles » adoptées par les chargés d'assistance pour assouplir de la même façon certaines procédures dans des situations spécifiques.

La majorité de ces différents savoirs, savoir-faire, règles, conventions ou pratiques partagées sont de natures tacites et complémentaires aux procédures formelles. Elles ne sont répertoriées nulle part et sont transmises par voix orale et/ou au contact d'autres chargés d'assistance. Mais on constate que des chargés d'assistance qui ne se connaissent pas (équipe spécifique semaine, nuit, week-end) partagent aussi ces pratiques. Il y a donc, au-delà des individus, une « structure collective » au sens de la sociologie structuraliste. Le collectif des chargés d'assistance rapatriement forment-ils une « communauté de pratique » au sens de Brown et Duguid et de Wenger ?

3.2.1. Convergences entre les travaux de Brown et Duguid et de Wenger : les liens récurrents entre phénomènes cognitifs dans les phénomènes coopératifs

Les travaux de Brown et Duguid (1991, 1998, 2000) et de Wenger (1998, 2000) sont considérés par beaucoup comme les travaux fondateurs de la théorisation du concept de communautés de pratique. Ces deux approches sont complémentaires car elles concernent la description et la théorisation de communautés de pratique situées qui se sont créées spontanément dans le cadre d'une activité opérationnelle sans qu'il y ait réellement un mobile ou un objectif conscient de partage des connaissances ou des savoirs. Ces deux approches sont néanmoins très différentes car elles n'ont pas théorisé et mis en lumière les mêmes aspects.

La notion de « communauté de pratique » développée par Brown et Duguid (1991, 1998, 2000) insiste sur deux points. Cette approche montre le rôle des échanges informels de pratiques (narration d'anecdotes...) hors du travail proprement dit (repas entre collègues...) comme mode de création, maintien et amélioration de ces solutions. Cette approche fait le lien entre ces échanges informels et la performance. En effet, ces échanges permettent aux professionnels concernés de co-produire des solutions beaucoup plus efficaces que les procédures habituelles.

Parallèlement, la notion de « communauté de pratique » développée par Wenger (1998, 2000) insiste plutôt sur les critères permettant de caractériser un collectif comme une communauté de pratique et met notamment en avant le lien entre création et partage de connaissances et l'identité. Il montre qu'au côté d'un répertoire partagé de savoirs, de savoir-faire, de langage,

d'outils opérationnels communs, c'est dans les phénomènes de coopérations identitaires et de solidarités communautaires qu'il faut chercher le processus qui permet la création de ces savoirs partagés opérationnels particulièrement utiles.

Pour mieux comprendre ces deux approches et la façon dont elles peuvent se compléter, nous allons détailler les contextes d'observations et les phénomènes observés par ces auteurs.

Les travaux de Brown et Duguid (1991) concernent des technico-commerciaux qui ne travaillent pas ensemble dans le même lieu de travail mais chez des clients pour dépanner des photocopieurs Xerox. Comment ces auteurs arrivent-ils à démontrer que ces technico-commerciaux, engagés dans un travail à priori relativement solitaire et individuel, constituent une « communauté » très efficace ? Ils se fondent sur les travaux très approfondis d'observation participante menés et décrits par Orr (1990). En effet, la thèse de Orr contient des descriptions détaillées de situations professionnelles observées *in vivo* qui appartiennent à une tradition d'ethnographie du travail. Les descriptions approfondies de Orr vont permettre à Brown et Duguid de montrer que les pratiques des technico-commerciaux, qui travaillent en principe chacun de leur côté, sont non seulement identiques, mais aussi différentes du manuel de procédures et des règles informatiques de réparation automatique (codes erreurs...). Orr montre d'ailleurs que ces pratiques sont supérieures en termes de performance aux manuels de procédures et aux connaissances apprises en formation initiale et qu'elles sont complémentaires aux procédures informatiques de dépannage. Brown et Duguid vont naturellement s'intéresser à la façon dont de telles pratiques informelles se retrouvent, à l'identique, chez des professionnels qui interviennent auprès de clients différents et qui n'ont pas de temps de travail en commun. Ici aussi, les descriptions « naturalistes » d'Orr vont permettre à Brown et Duguid de montrer que ce n'est pas dans des stages de formation que les technico-commerciaux développent l'efficacité de leurs pratiques mais au cours de discussions entre opérationnels qui interviennent en dehors du travail à proprement dit, lorsqu'ils échangent autour d'un café ou d'un repas des « histoires », des « récits » ou des anecdotes qui leur sont arrivés. Brown et Duguid montrent que la narration n'est pas neutre dans le partage de ces pratiques performantes (2000, p. 106). Ils montrent aussi que le processus collectif de résolution de problèmes et de partage des solutions qui interviennent lors de ces échanges informels (2000, p. 104) créent un socle commun de pratiques. La communauté, avec tout ce que cela revêt d'éléments relationnels personnels, permet aussi de communiquer et de verbaliser des difficultés et des solutions, de comparer ses propres pratiques avec celles d'autres professionnels exerçant le même métier, de co-construire des solutions ingénieuses et en définitive de développer ses compétences. L'emploi du terme de

communauté par les auteurs n'est pas neutre. En effet, les pratiques « co-construites » et « co-reconstruites » en permanence dans les échanges informels sont absolument indispensables aux technico-commerciaux pour être aussi efficace que les autres dans leur tâche individuelle (dépannage de photocopieuses). Ce constat est d'autant plus important qu'un individu qui serait rejeté par la communauté rencontrerait des difficultés car il ne pourrait pas s'approprier une partie de ces connaissances et des savoir-faire indispensables à son activité (1991). *In contrario*, un individu qui commence à échanger des pratiques avec les membres d'une communauté apprend aussi « à être » et commence à intérioriser une identité sociale spécifique (2000, p. 138). Les auteurs développent une argumentation théorique autour de la notion de « *social side of learning and identity* » (p. 139). On peut considérer que l'approche précurseur du concept de communauté de pratique de Brown et Duguid (1991) est une approche qui lie narration, échanges informels, pratiques professionnelles performantes, développement des compétences et existence d'entités sociales spécifiques.

Parallèlement, la communauté de pratique décrite par Wenger (1998, 2000) est constituée d'agents qui gèrent des dossiers de remboursement d'assurance maladie sur des plateaux informatisés (nombreux postes de travail identiques). Ces agents sont plutôt considérés par la compagnie dans laquelle il travaille, comme des exécutants. Néanmoins, l'analyse fine des pratiques de ces agents montre à Wenger que la gestion des dossiers ne peut pas résulter uniquement de l'application des procédures prévues par la compagnie. En effet, pour bien gérer ces dossiers, c'est-à-dire bien les interpréter pour donner les bons remboursements, il faut les comprendre. Ils ont donc des pratiques qui peuvent apparaître finalement assez complexes. Ces agents travaillent en principe chacun de leur côté, côte à côte dans le même espace, mais ne sont pas impliqués dans une tâche commune. On pourrait donc en conclure qu'il n'existe pas réellement de phénomène de groupe ou de communauté. Pourtant, Wenger décrit le même phénomène que Brown et Duguid. Malgré une activité purement individuelle, les agents partagent les mêmes façons de comprendre les dossiers et de les traiter, façons qui dépassent totalement les manuels de procédures. L'auteur fait ainsi apparaître qu'il existe une frontière bien fine entre le travail individuel et les collectifs de travail. En effet, il va montrer que malgré le caractère très individuel de leur travail, les agents d'assurance maladie interagissent pourtant informellement avec leurs collègues (entre-aide) pour traiter beaucoup des problèmes auxquels ils sont confrontés quotidiennement. Wenger va alors mobiliser la notion de « communauté » pour expliquer cette entre-aide et poser les bases de critères permettant de repérer l'aspect communautaire des collectifs de travail. Il va montrer que cette entraide quotidienne dépend d'un engagement mutuel (capacité et volonté des individus de

connecter efficacement leurs connaissances avec celles des autres et négocier ensemble le sens des solutions) et du sentiment d'une entreprise commune (l'entre-aide a une signification pour chacun, confère des responsabilités à chacun vis à vis de la communauté). Wenger montre que cette entre-aide (aspect communautaire) produit des solutions (aspect cognitif...) qui sont mémorisées par le collectif dans un répertoire partagé incarné dans des pratiques opérationnelles et un vocabulaire commun mais aussi dans des représentations communes sous-jacentes ou encore dans les documents ou outils opérationnels créés en commun (ici considérés comme des artefacts qui donnent forme et stabilisent l'expérience commune). Il parle d'une dualité entre « participation » et « réification » c'est-à-dire une tension dynamique entre l'engagement des acteurs dans la communauté et un processus qui consiste à donner forme à l'expérience en produisant des artefacts qui la figent en quelque sorte, du moins pour un temps.

Dans beaucoup de travaux portant sur les communautés de pratique, on utilise la grille d'analyse de Wenger pour identifier une communauté de pratique et la différencier d'autres collectifs. Cette grille repose sur trois critères principaux : la notion d'entreprise commune ; la notion d'engagements mutuels ; et la notion de répertoires partagés. La notion de « communauté » correspond bien ici tant à l'état d'esprit et aux phénomènes sociaux et coopératifs observés sur les plateaux (entre-aide, existence de pratiques collectives facilitatrices⁷...) qu'à certaines valeurs symboliques (liées à l'activité de l'entreprise) qui rassemblent les chargés d'assistance : « Contribuer à sauver des gens, c'est noble ! ». Il est donc valorisant de s'identifier à l'entreprise ce qui renforce le sentiment d'appartenir à une communauté. Certains facteurs nous permettent de présumer de l'existence de cette structure sociale commune au sein de l'ensemble des chargés d'assistance. En effet, la base commune de pratiques est même partagée par des opérateurs qui ne se connaissent pas et qui n'ont jamais eu l'occasion d'être en contact. La communauté de pratique devient ici un vecteur social au sein duquel, ou au contact duquel, les nouveaux arrivants apprennent les pratiques tacites qui permettent d'être performants.

Pour Wenger, la communauté de pratique » n'est ni un groupe, ni une équipe, ni un réseau, mais une structure sociale. En effet, la théorisation de Wenger se situe à l'articulation entre structure et action et s'inscrit dans la lignée de la théorie de la structuration de Giddens (1984). Cette théorie considère l'aspect dual et dynamique de la structure. D'une part, les

⁷ Voir partie descriptive de cette étude de cas.

structures sociales constituent des ressources mais aussi des contraintes qui s'imposent aux acteurs dans le présent. D'autre part, cette théorie montre que les structures sociales sont co-construites par les acteurs eux-mêmes. Cette structure sociale « contraint et habilite » ses membres car elle est le support de répertoires partagés qui peuvent être mobilisés dans l'action présente, le support de solidarités et d'entre-aide opérationnelles mais aussi le support d'une capacité implicite de compréhension et d'interprétation partagée (création d'un sens commun) à la base d'une identité commune.

Les travaux sur les communautés de pratique de Brown et Duguid et de Wenger, s'inscrivent dans le courant de la « situated learning theory » dont l'article de Lave and Wenger de 1991 est souvent cité en référence. Il s'agit d'un courant qui se veut une alternative au courant purement cognitiviste de l'apprentissage organisationnel théorisé par Argyris et Schön (1978). L'argument de cette théorie dépasse celui d'un apprentissage « situé » dans les pratiques quotidiennes pour envisager le développement et le maintien des connaissances au travers des processus d'interactions sociales et des phénomènes de construction des identités collectives. Certains phénomènes cognitifs seraient liés à certains phénomènes de solidarité identitaire. La théorisation des communautés de pratique met donc particulièrement en avant le rôle des phénomènes coopératifs dans les phénomènes cognitifs et d'apprentissage collectifs. Sans éléments communautaires, il n'y aurait pas co-construction de répertoires partagés de savoirs et de pratiques informelles, maintenues dans et par les collectifs de travail. Ces travaux montrent à quel point les liens sont linéaires et récursifs entre les aspects communautaires (engagement identitaire) qui favorisent les phénomènes coopératifs (entre-aide, échanges d'expériences...) qui induisent les aspects cognitifs (développement d'un répertoire partagé de savoirs et de savoir-faire particulièrement efficaces) qui renforcent le sentiment de partage d'une identité commune et d'engagement des individus qui lui-même alimente les aspects communautaires et ainsi de suite. On a là, un cycle particulièrement vertueux qui est directement lié à la performance et qui est difficile à reproduire.

3.2.2. Les communautés de pratiques comme supports et vecteurs de pratiques complémentaires et dérogatoires aux procédures

Nos constats empiriques nous amènent à souligner un second aspect, moins mis en avant dans les travaux portant sur les communautés de pratique située.

Si les travaux de Wenger mettent bien en lumière le lien entre identité, participation, apprentissage et réification, les travaux de Brown et Duguid (1991) mettent l'accent sur le processus collectif de recherche de nouvelles solutions pour maintenir la performance face à l'incomplétude des procédures. Ils mobilisent la notion de pratique « non canonique » (*non-*

canonical practices) pour exprimer le fait que les individus dans les organisations travaillent rarement comme le voudraient les manuels de procédures. « *The reps develop sophisticated non-canonical practices to bridge the gulf between their corporation's canonical approach and successful work practices, laden with the dilemmas, inconsistencies, and unpredictability of everyday life* » (Brown et Duguid, 1991, p. 42). Pour ces auteurs, les notions de « *canonical practices* » et de « *espoused practices* » se rejoignent. Ils empruntent ainsi une notion développée par Argyris et Schön (1978) qui montrent tout l'écart entre « *the espoused theory* » (la théorie à laquelle on se réfère et qui est légitime, celle que les individus auront tendance à exposer quand on les interroge) et « *the theory in use* » qui est la théorie en usage, c'est-à-dire celle qui est utilisée réellement par les individus dans leur activité.

Pour Brown et Duguid, les pratiques « non canoniques » émergent de l'activité réelle, de la gestion des aléas et des problèmes qui apparaissent quotidiennement et que les procédures, même très précises, ne peuvent pas prévoir à l'avance. Ils décrivent un cercle vertueux qui complète les liens récursifs entre phénomènes coopératifs et phénomènes cognitifs décrits précédemment. La gestion des imprévus (cas de dépannages difficiles chez Brown et Duguid ; cas de traitement des dossiers d'assurance maladie inhabituels chez Wenger) va induire des phénomènes d'entre-aide et de coopération permettant de trouver de nouvelles solutions puisqu'elles n'existent pas dans les procédures formelles. Ces phénomènes coopératifs permettent de gérer les situations difficiles et d'être plus performant individuellement et collectivement. Ces phénomènes coopératifs, tant chez Brown et Duguid que chez Wenger, aboutissent à un phénomène cognitif partagé avec la construction d'un répertoire de solutions pérennes (savoirs, savoir-faire, pratiques partagées...) qui sera progressivement être intériorisé par chacun des individus. Même si les chargés d'assistance ne peuvent pas souvent communiquer sur la même opération, on observe que des phénomènes d'entre-aide entre les chargés d'assistance présents au même moment (proximité géographique).

Les pratiques « canoniques », qui suivent les procédures, tendent à camoufler les pratiques « non canoniques », c'est-à-dire « déviantes » par rapport aux « canons légitimes », mais qui permettent aux individus et aux collectifs d'être réellement performants. Ces pratiques « non canoniques », si elles sont perçues comme efficaces par le collectif, peuvent être intériorisées progressivement par les individus, intégrer dans les routines organisationnelles et devenir une part du répertoire partagée par le collectif. Cette conception rejoint les postulats bien connus de la sociologie du travail et de l'ergonomie. Elle rejoint aussi la théorie de la régulation sociale développée par Reynaud (1989, 1995). Les règles ne sont pas données dans une organisation mais résulteraient d'un construit collectif qui reflètent les oppositions de

plusieurs régulations. Deux modes de formation des règles peuvent être distingués : l'imposition de règles par la hiérarchie ou le centre décisionnel (type « top-down ») appelé régulation de contrôle et la production de règles par les acteurs (type « bottom-up ») appelé régulation autonome. Au travers de ces régulations, deux logiques sont en fait à l'œuvre dans les organisations. D'une part, la logique de la direction qui cherche à réduire au maximum l'incertitude inhérente à une activité productrice complexe, en créant des prescriptions propres à contraindre et contrôler l'exécutant. D'autre part, la logique de cet exécutant qui veut qu'il y ait en permanence création d'une référence normative autonome. Ces deux types de régulations paraissent, par nature, opposés. Alors qu'un l'une cherche à contrôler, l'autre tente d'échapper au contrôle et de restaurer la marge de manœuvre de l'exécutant. Néanmoins, à une époque où l'incertitude et la complexité de l'environnement progressent en permanence, cette notion d'exécutant n'a plus vraiment de sens puisqu'on recherche aujourd'hui une capacité d'autonomie et d'initiative chez des individus face aux règles qui ne peuvent jamais prendre en compte tous les cas de figures (principe de la « logique compétence »). La régulation autonome n'est donc plus vécue aujourd'hui comme une lutte systématique de l'exécutant contre l'intérêt de l'entreprise mais est reconnue comme un moyen de maintenir la performance. Néanmoins, dans l'activité, les deux types de régulation s'ajoutent et s'opposent. Les individus doivent en effet tenir compte des prescriptions formelles mais aussi des règles informelles adoptées par le groupe.

La notion de régulation de contrôle tend à rejoindre celle de pratiques « canoniques » et celle de régulation autonome semble rejoindre celle de pratiques « non canoniques » particulièrement performantes adoptées progressivement par les communautés de pratiques comme un capital cognitif spécifique commun.

Dans la présente étude de cas, nous avons montré qu'il existe des pratiques communes dans l'analyse, les arbitrages et les décisions prises par les chargés d'assistance. Ces pratiques ne sont répertoriées nulle part et sont trop complexes pour être réellement formalisées. Leur existence est donc dépendante des individus formant le collectif des chargés d'assistance. Polanyi (1966) avaient déjà montré comment certaines connaissances partagées dites « tacites » sont enchâssés dans les phénomènes sociaux et culturels. Il montre aussi comment ces connaissances sont peu codifiables et peu diffusables en dehors des entités sociales. De la même façon, les pratiques partagées au sein des communautés de pratique sont le plus souvent tacites et peu séparables de l'entité sociale dans lesquels elles sont construites, maintenues et renouvelées. Ces communautés représentent donc un capital important pour les organisations.

Le croisement des approches de Wenger et de Brown et Duguid souligne le caractère inséparable existant entre la présence d'entités sociales spécifiques comme les communautés de pratique et l'existence de ces pratiques professionnelles particulièrement efficaces qui contribuent à la performance. Cette étude de cas montre que ces pratiques complexes tacites existent de façon complémentaire aux procédures et constituent, comme les procédures, des déterminants de la performance. Dans la perspective de la cognition distribuée Hutchins considère que *"many tasks in the world of navigation are described by written procedures. When a person uses a written procedure in the performance of a task, the procedure is a mediating artifact. In ordinary usage, a mediating artifact stands between the person and the task. It mediates the relationship between the performer and the task. On closer inspection, however, the situation becomes more complex. The stand-between reading of mediation assumes that the task and the performer can be bounded independently. Rather than focus on the mediating artifact as something that 'stands between', I will view it as one of many structural elements that are brought into coordination in the performance of the task. Any of the structures that are brought into coordination in the performance of the task can be seen as mediating structure"* (1995, p. 290).

Parallèlement, on constate que des chargés d'assistance, issus d'équipes de jour, de nuit et de week-end, qui en principe n'ont pas l'occasion de se rencontrer, partagent néanmoins des pratiques aussi spécifiques que les dérogations aux règles qui par nature ne sont répertoriés nulle part. En effet, il existe, par exemple, des usages qui favorisent les femmes seules avec enfants en leur accordant une prestation plus large si cela s'avère nécessaire. Rentrent aussi dans cette catégorie, les « gestes commerciaux » que font les chargés d'assistance. En effet, si des erreurs sont commises entraînant des retards ou des problèmes de coordination au cours d'une opération d'assistance, les ajustements trouvés au fur et à mesure des événements, notamment les « dérogations » en usage au sein des plateaux techniques permettent dans la très grande majorité des cas de rapatrier les clients d'une façon qui les satisfait (taux de satisfaction : 98 %). Ces pratiques de dérogation aux règles partagées par les chargés d'assistance sont d'une autre nature que celles qui complètent les procédures. Elles tendent à les transgresser dans des usages opérationnels admis. Cette étude de cas montre que ces pratiques tacites communes dérogoires constituent aussi un déterminant de la performance collective.

4. CONCLUSION, ENSEIGNEMENTS ET LIMITES

L'originalité du cadre théorique de la cognition distribuée est de considérer que la performance collective ne peut se comprendre que si on dépasse l'analyse des seuls acteurs et de leurs interactions. Cette recherche visait donc à analyser une situation collective particulièrement complexe et performante (type opération d'assistance rapatriement), en prenant en compte un système fonctionnel global comprenant non seulement les acteurs, leurs interactions mais aussi l'ensemble des éléments artefactuels qui les entourent dans le contexte physique de leur action et dans le contexte organisationnel plus global qui les influence. Malgré toutes les limites liées à la méthodologie de l'étude de cas, les deux discussions théoriques que nous avons développées permettent trois principaux enseignements.

Cette recherche permet de confirmer l'intérêt de la cognition distribuée comme grille d'analyse des déterminants de la performance collective, c'est-à-dire non seulement comme cadre théorique mais aussi comme cadre méthodologique.

Comme cadre théorique, il permet de mettre en évidence la complémentarité dans l'action de déterminants tels que : la vigilance des individus, certaines procédures et structures organisationnelles (marge d'autonomie des chargés d'assistance, préoccupation de la satisfaction client qui s'incarne dans le rôle indirect de contrôle du service client...), certaines fonctionnalités du système d'information qui confèrent à cet artefact technique des rôles très spécifiques et un ensemble de pratiques tacites partagées particulièrement efficaces qui permettent de compléter les procédures ou d'y déroger de façon légitime et non décalée par rapport aux autres acteurs. La performance collective (réactivité, capacité très forte d'adaptation, fiabilité et cohérence inter-individuelle) apparaît bien ici comme une configuration spécifique d'un ensemble de déterminants ayant des liens directs et/ou récursifs entre eux.

Comme cadre méthodologique, la cognition distribuée conduit à prendre en considération une unité fonctionnelle plus large que celle que l'on a l'habitude de considérer pour analyser la performance collective. Au cours de cette recherche nous avons montré qu'il est nécessaire de prendre en considération au minimum deux autres services de l'entreprise pour bien comprendre les déterminants de la performance sur les plateaux d'assistance ainsi que le contenu informationnel du système d'information.

Enfin, le cadre théorique des communautés de pratique permet de compléter le cadre théorique de la cognition distribuée en montrant les liens récursifs entre les phénomènes cognitifs partagés et les phénomènes coopératifs mais aussi entre les failles du dispositif

organisationnel formel et les phénomènes cognitifs partagés. Cette recherche contribue à enrichir ce cadre théorique en approfondissant la nature des pratiques partagées (notamment leur caractère dérogatoire et transgressif) et leur lien avec la performance.

Dans le cadre du prolongement de cette recherche, il serait intéressant de montrer en quoi la configuration spécifique qui génère un état opérationnel de vigilance individuelle et collective spécifique peut être liée au maintien du cercle vertueux qui caractérise les communautés de pratique.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris C. and Schon (1978) *Organizational Learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Cie, Reading.

Bryman A. (2001) *Social Research Methods*, Oxford University Press, New-York.

Brown J.S. et Duguid P. (1991) « Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning and innovation », *Organizational Science*, Vol.2, n°1, pp.40-57.

Brown J.S. et Duguid P. (1998) « Organizing Knowledge », *California Management Review*, Col.40, n°3, pp.90-111 (Spring).

Brown J.S. et Duguid P. (2000) *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston.

Cardon D. (1997) « Les sciences sociales et les machines à coopérer, une approche bibliographique du Computer Supported Cooperative Work », in Cardon D. et Quéré L. *La coopération dans les situations de travail, Réseaux*, CNET, n° 85, 38 p.

Chanal V. (2000), Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) : *Communities practice : learning, meaning and identity*. *M@n@gement*, Vol.3, n°1, 30 p.

Chwe M. S. Y. (2001) *Rational Ritual, Culture, Coordination and Common Knowledge*,.

Craipeau S. (2001) *L'entreprise commutante, travailler ensemble séparément*, Hermes Science, Lavoisier, Paris.

Dubuisson S. (1998) « Regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste », *Sociologie du Travail*, n° 4, pp. 491-502.

Giddens A. (1984) *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge, Traduction française (1987) *La constitution de la société*, Coll. Sociologies, PUF.

Giordano (2003) « Les spécificités des recherches qualitatives » in Giordano Y. (Eds) *Construire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Les essentiels de la gestion, Management et Société, Editions EMS, Colombelles, pp.11-39.

Glaser B. G. (1978) *Theoretical sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, University of California Press, Mill Valley

Groleau C. (2002) « Structuration, Situated Action and Distributed Cognition : Rethinking the Computerization of Organizations », *Systèmes d'Information et Management*,

- Heath C. et Luff P. (1994) « Activité distribuée et organisation de l'interaction », *Sociologie du travail*, numéro thématique Travail et Cognition, n° 4, pp. 523-545.
- Heath C. and Luff P. (1991) « Collaborative Activity and Technological Design: Task Coordination in London Underground Control Rooms », *Proceedings of the second European conference on Computer Supported Cooperative Work*, pp. 65-80.
- Huberman A. M. and Miles M. B. (1991) *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Editions du Renouveau Pédagogique, Bruxelles.
- Hutchins E. (1994) « Comment le cockpit se souvient de ses vitesses », *Sociologie du travail*, numéro thématique Travail et Cognition, n° 4, pp. 451-473.
- Hutchins E. (1995a) *Cognition in the Wild*, Bradford Books-MIT Press., Cambridge.
- Hutchins E. (1995b) "How a Cockpit Remembers its Speeds", *Cognitive Science*, Issue 19, pp. 265-288.
- Jick T. D. (1983) « Mixing Qualitative et Quantitative Methods, Triangulation in Action » in MAANEN J. V. (Ed) *Qualitative Methodology*, Sage Publication, Beverly Hills, pp. 135-148.
- Journé B. (2003) « Les paradoxes de la gestion de la sûreté nucléaire », in Perret V., Jossierand E. (Eds) *Le paradoxe : penser et gérer autrement des organisations*, Paris, Ellipses, pp. 223-252.
- Lave J. and Wenger E. (1991) *Situated Learning ; Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lesser E.L. et Storck J. (2001) « Communities of practice and organizational performance », *IBM Systems Journal*, vol. 40, n° 4 (11 pages)
- Marshall C. et Rossman (1995) *Designing Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks (second edition).
- Mucchielli A. (1996) *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Collin, Paris.
- Nelson R.R. and Winter S. G. (1982) *An Evolutionary Theory Of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Orr J. (1990) *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Ph.D. Thesis, Cornell University.
- Paillé P. (1994) « L'analyse par théorisation ancrée ». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 23, Université du Québec à Montréal, Département de sociologie, pp. 147-181.
- Polanyi M. E. (1966) *The tacit dimension*, Routledge & Keagan, London. Re-edition (1983) *The tacit dimension*, Gloucester Mass., Peter Smith.
- Quéré L. (1997) « La situation toujours négligée », in Cardon D. et Quéré L. *La coopération dans les situations de travail, Réseaux (CNET)*, n° 85 (29 pages).
- Reynaud J.D. (1997) *Les règles du jeu, L'action collective et la regulation sociale*, Collection U, série Sociologie, Collin, Paris.
- Suchman, L (1987) *Plans ans Situated Action: The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge University Press., Cambridge, MA.
- Yin R.K (1981) « The Case Study Crisis: Some Answers », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, n° 1, pp. 58-65 (March).
- Yin R.K (1984/1989) *Case Study Research :Design and Methods*. Sage, Newbury Park, Ca.

Yin R. K. (1993) *Applications Of Case Study Research*, Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, Vol. 34, Newbury Park.

Wacheux F. (1996) *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Collection Gestion, Economica, Paris.

Weick K.E. et Roberts K. H. (1993) « Collective Mind in Organizations: Heedfull Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quaterly*, n°38, pp.357-381.

Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. (1999) « Organizing For High Reliability : Processes of Collective Mindfulness » in Sutton R. I., Staw B. M. (Eds) *Research In Organizational Behavior*, JAI Press Inc. Elsevier Science, Oxford, Vol.21, pp.81-123.

Wenger E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, New York.

Wenger E. (2000) « Communities of practice and social learning systems », *Organization*, vol.7, n°2, pp.225-246.