



*Texte original**

Quand la question de la performance s'invite en CHSCT : un essai de confrontation entre analyse de l'activité et outil de gestion

Ludovic PONGE

Ergonome consultant CHSCT

SECAFI - 29 Rue de l'école Normale 33200 BORDEAUX

Résumé. Le CHSCT est régulièrement confronté à des projets de changement dont les objectifs s'inscrivent dans le cadre d'une recherche de performance. Pourtant, son rôle, tel qu'il est défini par le Code du travail, lui permet difficilement d'aborder la question de la performance. Dès lors, dans le cadre des expertises CHSCT, la nécessité de mise en évidence des liens entre performance et travail s'impose à l'ergonome. A partir d'une expertise CHSCT sur un projet de « redimensionnement » d'effectifs dans le secteur tertiaire, nous proposons une mise en évidence des enjeux de la performance au travail et des limites des outils de gestion pour l'évaluer. Enfin, notre discussion porte sur le besoin pour l'ergonome de développer une analyse des enjeux de la performance et nous évoquerons l'intérêt de faire évoluer les représentations autour de la performance du travail, au travers d'une proposition de renouvellement du modèle gestionnaire d'évaluation de la performance.

Mots-clés : Outils de gestion, Performance, Santé au travail, Développement de l'activité, CHSCT

When performance issues enter the Health & Safety and Working Conditions Committee: a confrontation between the analysis of work activity and management tools

Abstract. The Health & Safety and Working Conditions Committee ("CHSCT" in France) is often confronted with change projects aimed at improving performance. However, the Committee's role as defined by the French Labour Code does not easily allow its members to address the issue of performance. By consequence, ergonomists are required to shed light on the relations between performance and work activity when providing external expertise to the H&S Committee. Based upon a case involving such external expertise within a "resizing" project in the tertiary sector, we wish to deepen the challenges of performance at work and the limits of management tools in evaluating this performance. Moreover, we will discuss the necessity for ergonomists to develop an analysis of performance challenges; and the interest to evolve performance representations by developing a renewed management model to evaluate performance at work.

Key words: Management tools, Performance, Health at work, Activity development, Health & Safety and Working Conditions Committee.

* Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à La Rochelle Du 1^{er} au 3 octobre 2014. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

PONGE, L. (2014). Quand la question sur la performance s'invite en CHSCT : un essai de confrontation entre analyse de l'activité et outils de gestion. Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

La question de la performance est centrale dans le fonctionnement de l'entreprise, comme le rappelle Perroux (1960). Mais, au sein de l'institution CHSCT, en raison du champ d'intervention fixé par le Code du travail, cette question n'est pas clairement débattue. Or, les CHSCT y sont régulièrement confrontés, au travers des projets de changements organisationnels et/ou techniques qui visent l'amélioration de la performance. Comme le souligne Charpentier (2004), « la notion de changement est indissociable de celle de performance ».

Dès lors, dans le cadre des demandes d'expertise CHSCT sur les projets de changement, l'ergonome se trouve régulièrement confronté à la question de la performance, à ses représentations du travail, au travers des outils de gestion notamment. L'objet de cette communication est de mettre en évidence les représentations de la performance au travail véhiculées par les outils de gestion et leurs limites, dans le but d'alimenter, dans le cadre des demandes d'expertise, les échanges entre les acteurs du CHSCT autour du travail.

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur le cas d'une intervention menée, auprès d'un CHSCT du secteur des services, sur un projet de réorganisation portant sur le « redimensionnement » des effectifs de points de vente, à partir de l'utilisation d'un outil de gestion.

Dans un premier temps, nous présenterons la question de la performance et de ses représentations sous-jacentes aux outils de gestion et nous rappellerons le contexte légal limitant les possibilités de débattre en CHSCT autour de la performance. Puis, nous développerons la demande concrète d'un CHSCT sur cette question, ainsi que la démarche conçue et les résultats obtenus. Enfin, une discussion est proposée à la fois sur la nécessité d'analyser les outils de gestion et leurs limites et sur l'intérêt de faire évoluer les représentations autour de la performance du travail, au travers d'un renouvellement du modèle gestionnaire d'évaluation de la performance.

LA QUESTION DE LA PERFORMANCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Bien que la performance soit une question fondamentale pour la pérennité de l'entreprise, elle reste cependant une notion protéiforme. Bourguignon (1997) explique qu'elle correspond à la fois au résultat et au processus, c'est-à-dire à l'action qui mène à ce résultat, au succès. Bourguignon précise que « d'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. ».

Les outils de gestion comme représentation de la performance

Comme le rappellent Chiapello et Gilbert (2012), « la gestion est une pratique instrumentée ». Elle est d'ailleurs à l'origine du développement de nombreux outils, utilisés opérationnellement dans les entreprises pour mesurer la performance. Les outils de gestion sont donc au cœur de l'évaluation de la performance en entreprise.

Moisson (2005) précise que ces outils véhiculent des représentations autour de la performance. Pour Hatchuel et Weil (1992 - cités par Martineau 2008), les outils de gestion sont constitués de trois éléments en interaction :

- « Un substrat technique : c'est l'élément concret véhiculant des symboles de représentation sur lequel est établi l'instrument et lui permettant de fonctionner,
- Une philosophie gestionnaire : elle correspond à l'esprit dans lequel le maniement de l'instrument est envisagé,
- Une vision simplifiée des relations organisationnelles, qui permet d'entrevoir les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'instrument. »

Au sens de Moisson (2005), les outils de gestion sont des « artefacts au carré, puisqu'ils manipulent et combinent des éléments qui sont eux-mêmes déjà des constructions mentales (des temps d'opération, des quantités produites, etc.). ». Ainsi, comme ces outils sont au centre des processus de décisions dans les entreprises, l'analyse des représentations, qu'ils véhiculent, constitue un enjeu majeur pour l'ergonome.

Le modèle gestionnaire d'évaluation de la performance

Même si la question de la performance est au cœur de l'approche ergonomique (Falzon et Mas 2007), elle reste néanmoins fortement théorisée, voire « accaparée », par les sciences de gestion (Lorino 1989).

En gestion, le modèle gestionnaire d'évaluation de la performance représente celle-ci sous la forme d'un triangle englobant différents niveaux d'évaluation (Gilbert 1980 - repris in DIRE 2002).

Ce schéma met en relation les moyens alloués, les objectifs fixés et les résultats. Ainsi, à partir de ce modèle, l'évaluation de la performance se décompose en 3 niveaux :

- L'efficacité, c'est-à-dire le degré de réalisation des objectifs,
- L'efficience, c'est-à-dire le niveau de mobilisation des moyens pour produire les résultats,
- La pertinence, qui correspond à la cohérence entre les objectifs et les moyens alloués.

Ce modèle se veut un moyen d'éclairer le processus de consommation des ressources et de formation du résultat économique à l'intérieur de l'entreprise. Mais, comme le précise Lorino (1997) est « *performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût* ». Ainsi, l'évaluation de la performance ne devrait pas se limiter à une approche en terme économique mais elle doit aussi s'intéresser au travail (en tant qu'activité de création de valeur) en abordant le couple valeur-coût à travers le prisme de la santé des opérateurs.

Modèle gestionnaire d'évaluation de la performance et travail : quelle représentation ?

Comme le rappelle Girin (2005) en évoquant Adam Smith : « c'est bien l'habileté de l'ouvrier dans sa tâche spécialisée, son métier, sa parfaite maîtrise de la tâche, même limitée, qui lui est confiée, qui se trouvent à la base de la performance ». Ainsi, le travail est au cœur de la question de la performance, même s'il n'en est pas le seul facteur, comme le rappelle l'approche en termes de productivité globale (Jacot et Micaelli 1996).

Néanmoins, le modèle gestionnaire d'évaluation de la performance ne fait pas une place particulière au travail et le traite comme une ressource parmi les autres.

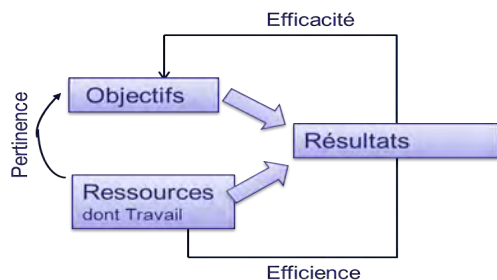


Figure 1 : représentation du modèle gestionnaire d'évaluation de la performance adapté du triangle de Gilbert

L'évaluation va donc mesurer la quantité de travail nécessaire pour atteindre les résultats. Ainsi, avec ce modèle, la performance au travail tend à être réduite à la productivité apparente, c'est-à-dire au rapport entre les quantités produites et le temps de travail nécessaire pour les produire. Les outils de gestion se basent sur cette représentation, dans le sens où ils vont chercher à mesurer la contribution quantitative en temps de la ressource travail à la production du résultat.

Mais, Lorino (1989) précise que la dégradation de la productivité du travail n'est qu'« *un symptôme facilement observable de problèmes plus généraux d'efficacité productive, difficiles à localiser avec précision* ». La productivité du travail n'est donc qu'une « *résultante* » de la performance. Ce qui fait dire à Bourgeois et Hubault (2005), qu'un autre regard sur la performance est nécessaire puisque « *le*

registre de la performance humaine du travail (qui est un processus) est nécessairement différent de celui de la performance économique (qui est un résultat) » et, pour eux, l'analyse du travail vise à « *instruire la « résonance » entre ces deux registres* ».

Performance et CHSCT : un débat empêché

Le CHSCT est un acteur de la prévention dans l'entreprise. Son rôle et ses missions sont définies par l'article L4612-1 du Code du travail :

« Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission de :

- contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure ;
- contribuer à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité ;
- veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières. »

Ainsi, même si les enjeux de performance sont au cœur des projets, il est très difficile pour les représentants du personnel de l'institution CHSCT de pouvoir en débattre. Quand les projets arrivent en consultation au sein de l'instance CHSCT, ce sont principalement les modalités de mise en œuvre qui sont présentées. Alors même que, derrière les dispositifs organisationnels mis en place, se posent des questions autour de l'intensité du travail, de la qualité au travail, en lien *in fine* avec la performance.

Ainsi, les objectifs et la question de la performance attendue restent sous-jacents aux débats. Et les représentations liées à la performance et ses impacts sur le travail ne peuvent être réellement confrontés : quel niveau de performance attendu ? Selon quels critères ? Pour qui ? Et à quels coûts ? Etc.

L'UTILISATION D'UN OUTIL DE GESTION LORS D'UN PROJET DE RÉORGANISATION

Pour des raisons de confidentialité, nous présenterons les éléments génériques de la situation de l'expertise et des résultats de l'intervention.

La mission présentée ici a été menée au sein d'une entreprise de services, engagée dans un processus de redimensionnement de ses effectifs, pour faire face aux évolutions des flux et opérations clients. Ce processus implique de multiples projets locaux de réorganisation concernant l'ensemble des points de vente clients répartis sur le territoire national. Après avoir décrit le contexte, nous présenterons la demande, la démarche et les résultats.

Le contexte de la demande

Le projet, qui a déclenché une expertise CHSCT, était un projet de réorganisation impliquant un groupe

de plusieurs points de vente clients gérés par une seule et même équipe d'opérateurs. Pour réaliser le dimensionnement de ses effectifs, l'entreprise a, depuis plusieurs années, établi une méthode nationale de dimensionnement « humain » des points de vente clients. Cette méthode se base sur un outil de gestion répertoriant, pour chaque point de vente, l'ensemble des opérations enregistrées dans le système d'information. L'ensemble des opérations enregistrées est ensuite multiplié par des temps unitaires standards (basés sur des campagnes de chronométrages). L'ensemble permet de déterminer à partir du temps de travail hebdomadaire des salariés, le nombre d'opérateurs nécessaire, sur le point de vente, pour servir les clients.

Ce dispositif de gestion est mis à jour régulièrement et les résultats issus de l'actualisation des données servent d'outil d'aide à la décision. En effet, l'outil détermine rétrospectivement le niveau d'effectifs théoriquement nécessaire à la réalisation des opérations enregistrées sur le point de vente. Les résultats issus de l'outil servent de point de comparaison entre le dimensionnement humain réel des points de vente et le dimensionnement théorique, compte tenu des opérations effectivement réalisées. A noter que la méthodologie revêt une complexité certaine puisqu'au-delà de l'évaluation liée aux volumes des opérations, elle intègre un système d'incitations (bonus voire malus) afin de favoriser la politique d'automatisation et d'externalisation souhaitée au niveau stratégique.

Enfin, ce projet s'inscrit dans un contexte de tensions organisationnelles pour assurer l'accueil des clients dans les différents points de vente avec de multiples projets qui s'enchaînent depuis plusieurs années :

- Réorganisation touchant l'organisation du travail
- Déploiement de nouveau concept d'accueil des clients
- Redimensionnements réguliers des effectifs
- Mise en place de processus de certification qualité
- Introduction de nouveaux produits à vendre
- Etc.

Face à ces changements, les équipes expriment une lassitude et de plus en plus de difficultés pour réaliser leur travail. Et cela, même s'ils considèrent généralement qu'il est nécessaire de « *changer, s'adapter, évoluer* », ils expriment néanmoins « *qu'il est des choses qui sont difficiles à vivre* ».

La demande du CHSCT

Bien que l'outil de dimensionnement soit au centre du dispositif des projets de réorganisation, la direction considérait qu'il ne pouvait pas faire l'objet d'une présentation officielle en CHSCT car relevant d'une autre instance représentative du personnel. Egalement, elle considérait que celui-ci n'était qu'un des multiples éléments de la décision de réorganisation.

Les représentants du personnel au CHSCT considéraient, eux, que cet outil constituait un élément fortement structurant du dimensionnement des points de vente clients et, donc, qu'il nécessitait d'être présenté de façon détaillée à l'instance. De plus, bien que la direction évoque l'outil comme une simple aide au dimensionnement, les représentants du personnel au CHSCT notaient que, dans la majorité des réorganisations présentées à date, le dimensionnement cible prévu suivait les résultats donnés par l'outil.

C'est donc au travers d'un des multiples projets de réorganisation que le CHSCT a décidé de mandater une expertise. La demande du CHSCT portait à la fois sur le dispositif de gestion (outil et méthode) et sur ses implications dans le cadre du projet de réorganisation des points de ventes concernés. Egalement, les évolutions d'effectifs envisagées faisaient craindre aux représentants du personnel au CHSCT une accentuation des risques pour la sécurité des opérateurs sur un point de vente en particulier.

Démarche et méthodes d'analyse

Pour répondre à cette demande CHSCT, nous avons donc élaboré un dispositif d'intervention autour de l'outil et de la question de la performance au travail :

- Sur l'outil : en plus de la documentation disponible, nous avons réalisé une série d'entretiens avec différents responsables :
 - les responsables concepteurs de la méthode nationale,
 - le management local impliqué dans le projet de réorganisation,
 - les organisateurs utilisateurs de la méthode nationale et chargés de la conception des projets de réorganisation,
- Sur la performance au travail : dans le cadre des observations de l'activité au sein des points de vente clients, nous avons cherché à identifier les écarts entre les éléments présents dans l'outil et les variabilités, tant des ressources que des contraintes, que les opérateurs sont amenés à gérer face aux clients.

Ainsi, la méthodologie de l'expertise reposait sur la confrontation de l'outil de gestion à l'analyse de l'activité. Egalement, dans le cadre du projet de réorganisation présenté, nous avons recherché à identifier les impacts, tant en termes de nouvelles exigences de l'activité que de ressources apportées.

Résultats et aboutissements

Le diagnostic a abouti à des résultats sur plusieurs plans : au niveau général de la méthodologie à la base de l'outil de gestion, au niveau de la conduite du changement et de l'implication de l'instance et, enfin, au niveau du projet local lui-même. En raison de l'objet et du format de cette communication, nous concentrerons ici notre présentation sur le premier point.

Au niveau de la méthodologie au cœur de l'outil, nous avons identifié six principales limites à

l'évaluation du dimensionnement par l'outil. Nous verrons que ces limites ne sont pas sans conséquence sur l'appréciation de l'activité des opérateurs et la détermination de la charge de travail.

Une logique de temps d'opération n'intégrant pas la multiplicité des contraintes

L'outil est centré sur une représentation « industrielle » du travail en définissant, après certains retraitements, pour chaque opérateur, un temps de travail disponible à la réalisation des opérations client. Pourtant, l'analyse de l'activité ainsi que l'étude des fiches de postes et objectifs montrent qu'au niveau de la prescription, le travail ne s'arrête pas à un traitement d'opérations clients mais s'inscrit dans un processus de vente avec des objectifs commerciaux à atteindre. Par exemple, les opérateurs sont évalués régulièrement sur l'accueil et le service client (les opérations clients), mais aussi sur la prescription et la vente de produits.

Egalement, pour l'outil, la qualité du travail est assimilée au temps de déroulement des opérations, alors que, dans la relation de service, le client lui-même joue un rôle essentiel dans l'activité, tout en influant sur les temps de réalisation des opérations (Du Tertre (2005)). Nous avons observé diverses situations au sein desquelles l'opérateur doit, pour pouvoir réaliser son travail, s'adapter aux multiples exigences de la situation et arbitrer entre : le respect des procédures, le temps à passer avec le client, le maintien d'une relation durable, le temps d'attente des autres clients qui patientent, etc. L'ensemble de ces arbitrages a des conséquences en termes de performance, comme le rappelle Blandin (2013).

Une non prise en compte de certaines tâches réalisées

L'outil de gestion est basé sur un principe de décomptage des opérations clients enregistrées dans le système d'information, mais l'analyse de l'activité a permis de mettre en évidence que certaines tâches ne faisaient pas l'objet d'un enregistrement. Ce sont des tâches (notamment d'assistance clients) qui ne sont pas reconnues par l'organisation prescrite (tâches considérées comme ne faisant pas partie du service à délivrer). Pour autant, dans le cadre d'une relation client « durable », les opérateurs sont amenés à réaliser ces tâches, d'autant plus lorsqu'elles sont liées à une vente réalisée. Ainsi, l'outil ne prend en compte que la partie de l'activité considérée comme « valeur ajoutée » par l'entreprise, à l'image du constat de Ganem (2011).

Une impossibilité d'intégrer la variabilité des ressources

L'outil de gestion présuppose que les ressources mises à disposition des opérateurs sont effectivement disponibles, suffisantes et équitablement distribuées. Il ne permet pas de tenir compte de la diversité des collectifs de travail, des aménagements de points de ventes, des compétences présentes, etc.

Par exemple, nous avons noté que l'agencement des points de vente est très variable, ce qui, selon les cas, va impliquer plus ou moins d'exigences dans l'activité de travail. Pour illustrer ce sujet, nous avons observé sur un point de vente que les opérateurs, lorsqu'ils étaient seuls, devaient parcourir 10 mètres pour réaliser certaines opérations alors que, dans d'autres, ils ne se déplaçaient que de 2 ou 3 mètres. De telles différences ne sont pas sans conséquence sur les temps de réalisation des opérations et sur les astreintes pour les opérateurs.

De même, les collectifs de travail sont variables. Nous avons noté des différences selon la présence ou non d'intérimaires, selon l'état de santé des individus, etc. Par exemple, la présence d'opérateurs avec des inaptitudes va modifier l'activité des autres opérateurs. C'était le cas, sur un point de vente, où les restrictions médicales d'un des deux opérateurs obligeaient le second à assurer seul certaines opérations et manutentions.

L'absence de prise en compte des pics de charge à absorber

L'outil définit un dimensionnement des effectifs sur la base d'un lissage du volume des opérations sur l'année en fonction des horaires d'ouverture client. Ainsi, il ne permet pas de tenir compte de la variabilité des flux clients sur la journée, semaine, etc. En effet, contrairement à un processus industriel, l'activité des opérateurs dépend des périodes de présence des clients.

Ainsi, en fonction des flux clients, le dimensionnement donné par l'outil apparaît, selon les périodes, supérieur ou inférieur aux besoins pour servir les clients. Quand cet écart est trop important, nous avons observé sur des points de vente que les opérateurs du back-office délaissent leurs tâches et viennent en renfort à l'accueil clients.

Ces adaptations organisationnelles ne sont pas identifiées au niveau de l'outil. Celui-ci est structuré sur l'organisation formelle et théorique et ne prend pas en compte les pratiques effectives, même si celles-ci sont généralisées.

Une confusion entre charge de travail et temps de travail

Dans le cadre de cet outil, la charge de travail se confond avec le temps de travail (comme si 7h de travail d'un ouvrier correspondaient à 7h de travail administratif). Ainsi, les outils ne permettent pas de saisir ce qui va caractériser la charge de travail, avec l'ensemble de ses exigences, qu'elles soient physiques, cognitives, sociales... et ce qui va distinguer un métier d'un autre.

Une insuffisante prise en compte des évolutions internes

Bien que la méthode d'évaluation, sur laquelle l'outil est basé, soit revue régulièrement, nous avons noté qu'elle prend en compte tardivement les évolutions ou les écarts identifiés dans les mesures de temps. L'enjeu est pourtant majeur, car l'ensemble du

système d'évaluation par l'outil repose sur le principe d'une « bonne » évaluation des temps passés aux opérations.

Au-delà des écarts de temps sur certaines opérations, nous avons noté que l'outil ne tient pas suffisamment compte des nouveaux produits à distribuer, des projets d'évolution de tâches en cours, des changements organisationnels, etc.

CONCLUSION ET DISCUSSION

Ces résultats montrent que, derrière les enjeux de conditions de travail et risques professionnels (intensification du travail, troubles musculo-squelettiques, troubles psychosociaux...), se trouve sous-jacente la question de l'évaluation de la performance et de sa mesure. La santé au travail y est étudiée comme une conséquence et non pour ce qu'elle est, c'est-à-dire une ressource pour la performance au travail.

Aussi, pour s'inscrire dans une approche « *constructiviste* » de la santé, au sens donné par Hubault (2009), il convient en CHSCT de développer une approche des enjeux de la performance au travail. Pour ce faire, l'apport de l'ergonome peut se faire à deux niveaux évoqués successivement.

Une indispensable mise en évidence des limites de l'évaluation de la performance au travail par les outils de gestion

L'utilisation de l'outil est fortement structurante (Detchessahar et Journé -2007) et son questionnement ne va pas de soi au sein des entreprises. Ainsi, dans le cas présenté, le management évoquait avoir une confiance forte dans l'outil pour déterminer le bon dimensionnement : « *« On ne vérifie pas les données... on n'entre pas dans le détail », « le tout est que l'on nous garantisse que les indicateurs sont bien pris en compte... le reste, l'algorithme, cela ne nous concerne pas »*. Pourtant, les résultats dévoilent que l'outil de gestion, même au travers d'une méthode structurée d'évaluation, peut être porteur d'une vision restrictive de la performance au travail. Ainsi, l'ergonome, au travers d'un double regard, a un rôle à jouer dans le questionnement de l'outil et de ses représentations sur le travail.

Sur l'incomplétude des outils de gestion face au travail

Les outils de gestion ne permettent pas de prendre en compte ni de comprendre les actions d'arbitrage et de régulation qui sont réalisées par les opérateurs pour obtenir les résultats attendus (arbitrages permettant de tenir compte de la multiplicité des critères de prescription, de la diversité et hétérogénéité des ressources, d'adapter la qualité du travail aux exigences de la relation clients...).

Egalement, les opérateurs agissent autant avec les ressources nominales prévues par l'organisation qu'avec les ressources de l'environnement non prévisibles. Ces dernières ne sont pas identifiées dans l'outil de gestion puisqu'elles ne sont pas

anticipables. Elles ne sont donc pas prises en compte dans le processus d'évaluation.

Enfin, les outils ont une grande inertie et ne permettent pas de tenir suffisamment compte des évolutions vécues par les opérateurs, tant au niveau des aspects organisationnels que des produits ou encore des changements stratégiques.

Sur l'approche quantitative des outils sans que soit abordé la qualité du travail

Les outils sont construits autour d'une qualité définie par l'entreprise. L'évaluation de la performance est pensée comme si la qualité ne posait pas débat aux opérateurs. La qualité du travail est souvent réduite à celle considérée comme « à valeur ajoutée » par l'entreprise. Alors même qu'elle est au cœur d'un triptyque d'acteurs : clients, entreprise, opérateurs. Avec des représentations de ce qu'elle doit être qui ne sont pas nécessairement convergentes, comme le rappelle Clot (2013). Ces éléments de divergence obligent les opérateurs à arbitrer au quotidien entre les différentes conceptions et, plus particulièrement encore, dans le cadre de la relation de service où le rapport aux clients est direct.

Un besoin de remettre la question du travail au cœur de l'évaluation de la performance

Les outils de gestion montrent leurs limites pour évaluer la performance au travail dans sa complexité, du fait de leur incapacité à cerner la complexité des actions de régulation ainsi que l'ensemble des ressources et exigences de l'activité de travail. Dès lors, la performance au travail reste pour eux une boîte noire. Pour dépasser cette limite, Lorino (1997) propose d'intégrer la notion d'activité (vue comme un ensemble de tâches inter-reliées au sein d'un processus) au cœur du pilotage de la performance. Dans le prolongement, Bourgeois et Hubault (2005) ont proposé de questionner le modèle gestionnaire au regard des apports de l'ergonomie.

Mais, ici, nous voudrions aller plus loin en proposant un enrichissement du modèle gestionnaire d'évaluation de la performance d'une quatrième dimension, en considérant le travail non comme une ressource parmi d'autres (comme c'est le cas dans le modèle gestionnaire), mais en tant qu'activité permettant de passer des objectifs et ressources aux résultats. Mettre le travail au cœur de l'évaluation de la performance est nécessaire afin de passer d'une représentation du travail en termes de « ce que cela coûte » à « ce que cela produit ».

En effet, dans le monde de la production, le travail constitue plus qu'une simple ressource (ou facteur de production) puisqu'il est le moyen à la fois « d'agir sur » l'instabilité intrinsèque du système productif, comme le rappelle Dejours (2003), et de concilier la complexité et la multitude des exigences. D'ailleurs, l'ergonomie a développé un modèle de la régulation pour décrire les conditions d'une contribution humaine à la performance (Daniellou in Guérin et al.).

Dès lors, avec l'ajout de la dimension travail, le modèle gestionnaire d'évaluation de la performance s'enrichit d'un axe supplémentaire permettant de passer à une approche systémique de l'évaluation (passage du triangle au tétraèdre de la performance) et d'intégrer les apports du modèle ergonomique de la régulation.

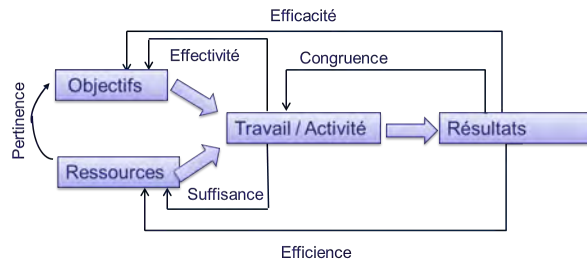


Figure 2 : modèle enrichi d'évaluation de la performance

Dans cette évolution du modèle, l'évaluation du travail en tant qu'activité porterait sur 3 critères :

- L'effectivité pour l'évaluation Activité-Objectifs, afin d'identifier la capacité des opérateurs à prendre en compte les objectifs prévus dans l'activité.
- La suffisance pour l'évaluation Activité-Ressources, permettant à la fois d'identifier les ressources manquantes et de mettre en évidence les ressources non prévues, mais utilisées.
- La congruence pour l'évaluation Activité-Résultats, qui mesure l'adéquation de l'activité par rapport aux résultats permettant d'identifier les efforts de régulation pour les atteindre.

Cet axe supplémentaire permet d'intégrer, au sein du processus d'évaluation de la performance, l'écart prescrit-réel, non plus dans le sens d'une transgression ou d'une déviance (Girin et Grosjean 1996), mais dans le sens de la construction d'un compromis visant à assurer une production et à atteindre des résultats.

Au final, cette proposition d'évolution du modèle gestionnaire d'évaluation de la performance vise également à participer au processus de transformation des représentations autour de performance au travail.

BIBLIOGRAPHIE

Blandin Olivier, (2013). Subjectivité, activité de service et performance économique, *Travailler*, 1 n° 29, p.65-79.

Bourgeois F. & Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS, de la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *@ctivités* vol. 2 n°1. pp. 20-35.

Bourguignon (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, vol. 1. pp 89-101.

Chiapello E. et Gilbert P. (2012) Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? *Le travail Humain*, 2012/1, vol 75. P.1-18.

Charpentier P. (2004). La gestion du changement dans les organisations. In *Cahiers français* Edition La documentation française n°321

Clot Y. (2013). L'aspiration du travail bien fait. *Le journal de l'école de Paris du management*. n°99, p.23-28.

Dejours C. (2003). L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. INRA Editions.

Délégation interministérielle à la réforme de l'Etat (DIRE), (2002). Guide du contrôle de gestion pour l'administration d'Etat. Jouve Imprimeurs. Paris

Detchessahar M. et Journé B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*. n° 174, p.77-92.

Du Tertre, C. (2005). Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé. *@ctivités*, 2 (1), 37-49.

Falzon P. et Mas, L. (2007). Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes. XXXXIIème congrès de la SELF. Saint-Malo.

Ganem V. (2011). Seul le travail rentable est évalué, *Travailler*, 1 n° 25, p.129-143.

Girin J. (1998). Performance et coopération, les nouvelles conditions de la performance collective. In Crescenzo J.C. (dir.) (2005) *Changement dans les organisations*, tome 1 stratégies, processus et performances. L'Harmattan, Paris.

Girin J., Grojean M. (dir) (1996). La transgression des règles au travail, Paris, L'Harmattan.

Guérin F. et al. (2001). Comprendre le travail pour le transformer. ANACT.

Hubault F. (1997). La place du travail dans les processus de changement. In Crescenzo J.C. (dir.) (2005) *Changement dans les organisations*, tome 1 stratégies, processus et performances. L'Harmattan, Paris.

Hubault F. (2009). L'approche ergonomique des questions santé / travail. *Mouvements* n°58, pp.97-102.

Jacot J.H. et Micaelli J.P. (1996). La question de la performance globale. In Jacot J.H. et Micaelli J.P. La performance économique en entreprise. Hermès. Paris.

Leplat J. (1996). Quelques aspects de la complexité en ergonomie. In Daniellou F. (dir.) *L'ergonomie en quête de ses principes*. Octares. Toulouse.

Lorino, P. (1997). Méthodes et pratiques de la performance – Le guide du pilotage. Editions d'organisation. Paris.

Lorino P. (1989). L'économiste et le manager. La découverte. Paris.

Martineau R. (2008). Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature », *Congrès des IAE*, Lille.

Moison J.C. (2005). Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage. In Lorino P. et Teulier R. *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. La Découverte « Recherches » pp. 239-250.

Perroux F. (1960). *Le capitalisme*. PUF collection Que sais-je. Paris

Pueyo, V., & Zara-Meylan, V. (2012). Impacts d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière. *Activités*, 9(1), pp.1-20.