

# Aspects socio-cognitifs de la performance en GRH

par Michel SONNTAG  
Enseignant-Chercheur à l'ENSAIS - Strasbourg

## Résumé :

*Dans une organisation complexe et réactive où les activités non routinières sont dominantes, la performance des ressources humaines repose d'avantage sur des mécanismes cognitifs que hiérarchiques ou de gestion administrative des postes et des compétences individuelles. Ce qui signifie qu'il faut privilégier une approche globale de la performance fondée sur la cohérence des décisions et des activités plutôt que la seule gestion de réduction des coûts. C'est donc dans le « pilotage » des représentations que réside la clef de la performance des ressources humaines pour les activités non routinières. Mais la notion de performance, appliquée aux ressources humaines, mérite d'être revisitée, car elle est communément réduite à sa seule dimension économique. Elle peut avoir d'autres finalités comme la cohésion sociale, l'innovation, l'intelligence de l'organisation.*

Le thème de la performance en GRH est un sujet polémique. La logique de gestion d'entreprise légitimise, au nom de la logique économique, la recherche et le développement de la performance dans les divers secteurs de l'organisation, dont celui des ressources humaines. En revanche, dans les sciences sociales, on suspecte bien souvent les discours et les pratiques de la performance appliquée à la GRH, au même titre que ceux de l'excellence : on craint qu'ils ne réduisent la dimension humaine à la logique de la rentabilité économique et à un comportement de compétition mortifère, contribuant ainsi au malaise social et à la souffrance des individus. Mais la performance de l'entreprise ne se réduit pas à la productivité, elle se mesure, aujourd'hui, à trois indicateurs, celui du coût, celui de la qualité et celui des délais. C'est la combinaison de ces trois composantes qui détermine la performance globale de l'entreprise en fonction du créneau stratégique qu'elle occupe sur le marché. Dans une organisation complexe ces trois critères peuvent s'opposer, ils ne sont pas substituables comme ils le sont dans l'organisation taylorienne. Cela complique l'évaluation de la performance qui exige une approche globale et multicritère. Cf. Avadikyan A., Lerch Ch., Mangano H., Sonntag M., (1995).

De façon générale, la notion même de performance se prête à diverses acceptions qui nourrissent cette polémique. En effet, comme le souligne le Larousse, elle peut aussi bien désigner l'exploit sportif que le résultat dans l'exécution d'une tâche ou l'ensemble chiffré des indications caractérisant les possibilités optimales d'un matériel et, par extension, d'un système. Lorsque la performance est prise dans cette logique d'optimisation des ressources, on transfère dans le domaine de la GRH la rationalité mécanique applicable à une organisation caractérisée par un ensemble d'activités bien connues et déterminées. La question qui nous intéresse est celle du bien fondé de ce transfert. En effet, nous pensons qu'il

ne faut pas aborder la question de la performance de la même façon dans une organisation aux activités routinières que dans une organisation où dominent les activités non routinières. Ce qui revient à dire que la génération de la performance des ressources humaines dans les activités routinières n'est pas du même ordre que dans les activités non routinières confrontées à l'initiative et à la décision des acteurs. Notre communication se situe dans le cadre de cette problématique. Nous exposerons deux idées principales.

1. La première revient à montrer que la recherche de la performance par l'optimisation des ressources est adaptée à la gestion d'une organisation aux activités routinières. On y retrouve les démarches classiques en grh, d'analyse des fonctions et des compétences, d'évaluation des résultats, de contrôle des activités. Il est en revanche illusoire de raisonner en termes d'optimisation des ressources pour les activités non routinières. Or celles-ci reposent principalement sur l'intervention humaine, c'est-à-dire laissent place à la décision et à l'initiative des individus pour résoudre les problèmes. Il s'agira dès lors de veiller à la cohérence des interventions et des décisions. L'approche cognitive montre que la recherche de cohérence est facilitée par l'élaboration de représentations collectives. C'est donc dans cette élaboration que nous situons la clef de la performance des ressources humaines. Cette analyse, initialisée par des recherches menées sur l'apprentissage organisationnel<sup>1</sup>, est nourrie par des travaux actuels menés sur la représentation des activités non structurées<sup>2</sup>.

2. La seconde est une position plus critique. Même si l'élaboration des représentations collectives évite la caricature de l'approche mécaniste de la performance humaine, elle est confrontée aux questions de fond posées par la recherche de la performance appliquée à la GRH. La logique de la performance est une logique des résultats et de l'action. Selon qu'elle porte sur le mode de gestion ou les ressources gérées elle soulève des problèmes différents. On peut exiger d'une gestion d'être performante, cette exigence ne peut, à notre avis, être appliquée telle quelle aux hommes sans générer des effets préjudiciables aux aspirations de ces derniers. Ce qui nous ramène à un débat incontournable en GRH sur les divergences et les convergences entre la logique économique de l'entreprise et la logique humaine et sociale.

## **1. La mise en cohérence des activités et la compétence collective**

La contribution de Cohendet et alii (1994)<sup>3</sup> sur le modèle évolutionniste des firmes aborde de façon originale l'organisation et la gestion dans les systèmes de production : elles doivent coordonner les diverses activités du système. Cette coordination peut être assurée par trois moyens complémentaires : les mécanismes hiérarchiques, les mécanismes incitatifs et les mécanismes cognitifs. La cohérence et la pertinence des activités assurent la compétence de l'entreprise. La GRH est une composante de cette organisation et doit assurer la pertinence et la complémentarité des compétences mises en oeuvre, donc des personnes qui les exercent. A partir de là se déclinent les analyses des postes, les profils de compétences, les recrutements, les modes d'incitation financiers, le renforcement de la culture d'entreprise. Si l'on entre au coeur du management des ressources humaines, on repère deux

---

1. LLERENA P., SONNTAG M. (1993) : Intégration, apprentissage et évaluation, contrat de recherche MRE, rapport final, novembre 1993, MRE, Paris et BETA/LRPS Strasbourg.

2. Nous tenons à remercier EL MHAMED A., LERCH Ch. et MARIER S. avec qui nous menons actuellement la recherche sur la modélisation des activités non structurées dénommé « projet ACNOS » (Projet DPST 8). L'analyse des activités exposée dans la présente communication repose sur cette recherche. Cf Bibliographie.

3. COHENDET P., LLERENA P., MARENGO L. (1994) : Learning and organizational structure in evolutionary models of the firm in Eunetic Conference Evolutionary Economics of Technological Change, 6-8 octobre, Strasbourg.

mouvements antagonistes :

- un mouvement de divergence et de spécialisation cristallisé autour de l'analyse des activités, de la définition des postes, des fonctions, des compétences, des niveaux hiérarchiques

- un mouvement de convergence et d'unification à partir des mécanismes énumérés plus haut : la fonction hiérarchique, la recherche de coordination et de mobilisation des décisions et des comportements individuels.

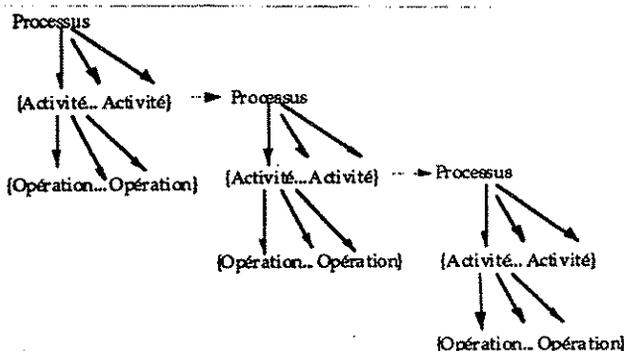
La recherche de la performance en GRH illustre ces deux mouvements opposés : développer l'opérationnalité et l'efficacité des personnels et veiller à la cohérence et à la complémentarité des compétences et des interventions. Ce qui revient à exploiter l'efficacité de la division du travail et à réduire ses effets pervers. Spécialisation, dénombrement et efficacité individuelle d'un côté, complémentarité, mise en cohérence et efficacité collective de l'autre. Et dans ce mouvement de spécialisation et de coordination, la recherche de la performance se traduira par l'optimisation des ressources avec l'idée qu'il existe une configuration idéale : à une bonne analyse des activités correspondrait une bonne définition des postes qui permettrait de recruter les individus au profil de compétences recherché. Cette conception peut se justifier théoriquement, si l'entreprise se confond avec un ensemble d'activités routinières que l'on peut dénombrer et définir. On retrouve sous cette idée la conception néo-taylorienne de l'organisation du travail qui ajoute à la recherche de la productivité, des objectifs de qualité constante élevée et la garantie des délais. D'ailleurs, le travail répétitif aux contours précis et prescrits et la conception mécaniste du système de production sont loin d'être passés de mode<sup>4</sup>. Une connaissance précise de l'enchaînement des activités dans le système de production ainsi que le dénombrement et la nature des ressources nécessaires permettent de définir un fonctionnement optimal du système, il sera rythmé par les pulsations des activités critiques. A partir de ce fonctionnement optimal théorique, le gestionnaire possède ses points de repère qui lui permettent de définir et de situer les performances des sous-systèmes par rapport à la performance optimale. L'augmentation de la performance du système global soit en productivité, soit en exigence de qualité ou de délais doit être répartie sur les différents sous-ensembles. En grh cela implique qu'à partir de l'analyse des activités routinières on définisse la caractéristique des postes et des compétences requises pour recruter les personnels correspondants. Nous sommes dans une vision mécaniste de l'organisation du travail qui justifie les approches gestionnaires de la performance des ressources humaines : optimiser les fonctionnements du système par une affectation pertinente des ressources, avec l'idée d'un fonctionnement optimal du système.

Mais cette approche n'est plus adaptée aux processus et activités non structurés, nombreux dans les entreprises réactives. Au delà d'un certain seuil de complexité, d'incertitude, de non structuration, la conception mécaniste du travail semble inadaptée et avec elle l'optimisation des ressources, c'est-à-dire la recherche classique de la performance.

Pour mieux comprendre le sens de cette affirmation, il faut partir des notions d'activité et de processus et définir la caractéristique des activités et des processus structurés, semi-structurés et non structurés. Une activité est une combinaison d'opérations dont l'objectif est exprimé par le biais de la tâche. Chaque activité est caractérisée par une fonction qui transforme un état d'entrée, sous l'influence de critères de contrôle et sous réserve de disponibilité des ressources nécessaires et de temps, en un état de sortie. Une activité consiste donc à exécuter un ensemble d'opérations suivant une logique donnée. Elle fait le lien entre informations, ressources et décisions. Les activités peuvent être reliées entre elles pour former une chaîne de traitement ou un processus. Le processus est une combinaison d'activités, de savoir-faire multiples. Il se déroule dans le temps; il est aussi finalisé par un objectif. Les processus sont souvent transversaux aux divers services de l'entreprise. En effet, de nombreux processus se croisent et se conjuguent comme la conception, la fabrication, le traitement d'une commande spéciale, la réparation d'une machine etc. Généralement un service mobilise différentes activités qui peuvent parfaitement ne pas

s'insérer dans le même processus. Les deux concepts d'activité et de processus dépendent du niveau d'analyse. Ce qui est une activité d'un point de vue peut être considéré comme un processus à partir d'un autre. On peut considérer que l'activité et le processus ont en quelque sorte une structure fractale (fig. 1).

**Figure 1 : Processus - Activité - Opérations**

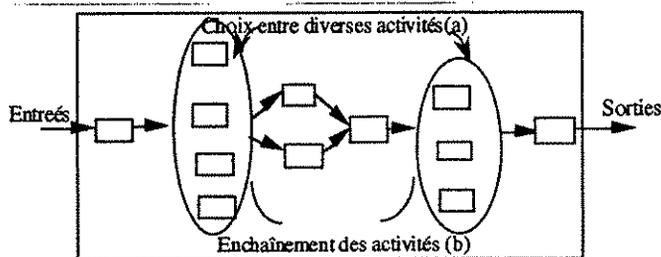


Une typologie des activités d'une entreprise peut-être élaborée selon différents points de vue et critères. Le critère discriminant que nous avons retenu est le niveau de structuration des opérations au sein de l'activité. Nous distinguerons les activités structurées, semi-structurées et non structurées. Le même raisonnement peut s'appliquer à un niveau de découpage plus agrégé : le niveau du processus (fig. 1). On parlera alors de niveau de structuration des activités au sein du processus.

Les activités (ou processus) structurées(és) sont caractérisées(és) par une connaissance quasi-parfaite à la fois de l'ensemble des opérations (ou activités) qui la (le) composent et de leur enchaînement. L'objectif de l'activité (ou du processus) est parfaitement défini. Un tel niveau de structuration ne peut être obtenu que lorsque l'activité (ou le processus) est le fait de routines ou de quasi-routines qui peuvent dans bien des cas être automatisées. On peut donc parfaitement prescrire les tâches, nous retrouvons l'organisation néo-taylorienne du travail où la question de la performance traduit, in fine, l'optimisation de l'allocation des ressources.

Les activités (ou processus) semi-structurées(és) sont caractérisées(és) par une connaissance imparfaite de l'enchaînement des opérations (ou activités) (fig. 2). L'objectif de l'activité (ou du processus) reste néanmoins connu a priori et est parfaitement défini. Ce niveau de structuration concerne des activités (ou des processus) dans lesquelles(ls) l'homme prend une part prépondérante dans le choix des opérations (ou d'activités) et dans leur ordonnancement, la prise de décision étant trop complexe pour qu'elle puisse résulter de la simple mise en application d'une procédure prédéfinie. Généralement le décideur puisera dans un portefeuille d'activités (ou d'opérations) prédéterminées. On transfère dans des situations nouvelles des bouts d'activités structurées. La prescription stricte des tâches n'est plus possible et une certaine indétermination et autonomie de l'acteur donne tout son sens aux notions de compétences individuelles et collectives.

**Figure 2 : caractéristique générale des processus semi-structurés**

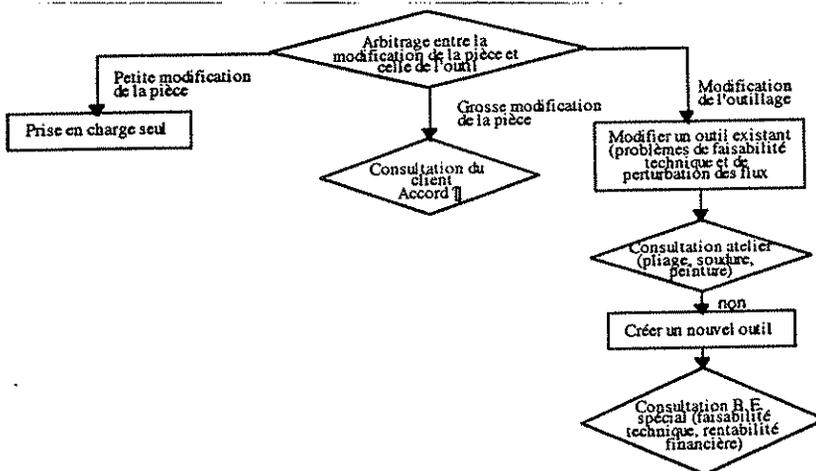


Cet aspect est amplifié dans les cas des activités (ou processus) non-structurées(és). Elles sont caractérisées(és) par une connaissance imparfaite à la fois de l'ensemble des opérations (ou activités) qui la (le) composent et de leur enchaînement. De plus l'objectif de l'activité (ou du processus) n'est pas bien connu a priori, il se définit progressivement au cours du déroulement de l'activité (ou du processus). Ce niveau de structuration concerne en particulier les activités (ou processus) d'acquisition et de transformation du savoir, de conception de produits nouveau. La réalisation de ces activités (processus) confronte les acteurs à l'inconnu, les conduisant à la fois à développer de nouveaux apprentissages afin de renforcer la cohérence et l'efficacité de leurs actions et des capacités d'innovation. Cette situation occasionne souvent des ruptures avec les pratiques traditionnelles, et permet ainsi de construire des modes d'action plus pertinents. Dans ce type d'activité, l'expérience et le travail en équipe sont la règle. L'intervention ou le travail des hommes se situe tout au long des processus, ils réalisent directement les activités ou en surveillent l'exécution opérée par des systèmes techniques.

D'un point de vue cognitif, l'activité est la mise en oeuvre d'un certain nombre de connaissances, elle définit la compétence des acteurs. L'analyse des activités permet à la fois de repérer les connaissances mobilisées, les stratégies cognitives et les critères de décisions utilisés par les acteurs dans l'exécution du travail pour répondre aux incertitudes liées aux activités non structurées. Dans le cas des activités semi-structurées et non structurées, les acteurs vont traiter les problèmes sans savoir a priori comment ils vont le faire.

L'analyse de situations concrètes nous a permis de vérifier la portée de cette approche. Ainsi, le processus semi-structuré a été étudié à travers le traitement des commandes «des produits spéciaux» dans une entreprise manufacturière de production de mobilier de bureau. Ce processus (par «produit spéciaux» l'entreprise entend produits personnalisés, non standards) démarre à la réception de la commande et s'achève par la production d'un devis. Ces produits par définition n'ont jamais été fabriqués par l'entreprise, en revanche ils peuvent généralement être réalisés à partir d'une recombinaison de produits existants. Ainsi, la commande d'un produit spécial ne nécessite généralement pas la mise en oeuvre de nouvelles activités, en revanche la commande spéciale fait peser une incertitude sur le choix et l'ordre des activités à mettre en oeuvre. En effet, la semi-structuration des processus (ou des activités) se caractérise par une indétermination de la chaîne de traitement. Dans de tels processus il n'est plus possible de considérer que la décision efficace résulte de l'analyse rationnelle des conséquences de tous les plans d'actions disponibles : les agents n'ont ni l'information, ni les capacités cognitives suffisantes pour évaluer toutes les conséquences des actions potentielles.

**Fig. 3 : description de l'activité «évaluer la faisabilité» dans le processus général du traitement de la commande des «produits spéciaux»**

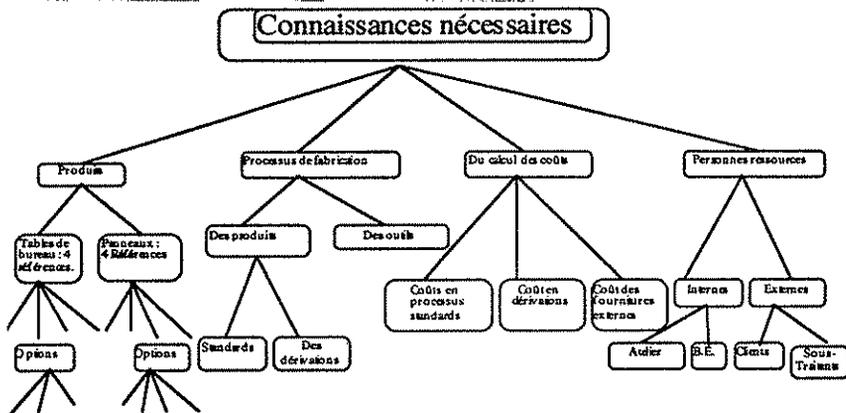


Les prises de décision, liées aux activités semi-structurées et à fortiori aux activités non structurées, montrent que la performance de l'organisation repose sur la capacité des acteurs à prendre des décisions pertinentes et cohérentes. La cohérence est fonction de la représentation qu'ils ont de l'organisation et des critères de performance à prendre en compte. C'est elle qui leur permettra de situer clairement leurs interventions les unes par rapport aux autres (fig. 3). L'interprétation et la compréhension de l'organisation déterminent en ce sens la cohérence des prises de décision. Nous reprenons sur ce point le jugement de Marengo (1992) : «Plutôt que d'examiner analytiquement quelles sont les conséquences de leurs actions, les agents ont tendance à comparer la situation dans laquelle ils se trouvent, les capacités qu'ils possèdent, afin d'opter pour le plan d'action le plus appropriée (et non pas optimal)». Cela ne signifie pas que l'histoire détermine totalement le présent, qu'il n'y a plus de place pour le choix rationnel «les acteurs peuvent évaluer les conséquences futures de leurs actions et effectuer des choix, mais la façon même dont ils perçoivent et contextualisent le problème décisionnel est produit par des facteurs essentiellement historiques».

Nous nous sommes attachés plus particulièrement à trois points pour comprendre comment se prennent les décisions et se construisent les compétences individuelles et les macro-compétences de l'entreprise qui assurent l'intelligence de l'organisation et le traitement des activités.

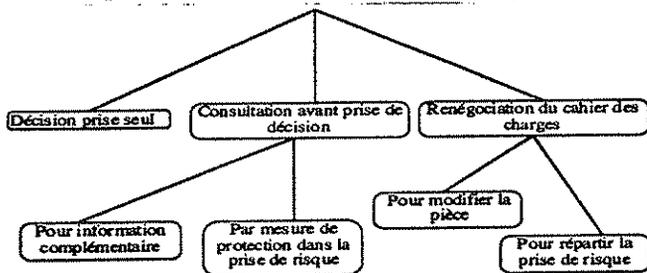
1. Comment identifier les connaissances théoriques et pratiques mobilisées par les acteurs dans l'exécution des activités ? Cette identification réalisée à partir d'un arbre de connaissances ne rentre pas dans les détails de la prescription des tâches, mais se contente d'identifier les connaissances mobilisées que la formation doit assurer. Dans le cas du traitement de la commande des «produits spéciaux», nous sommes arrivés à la représentation :

Fig. 4 : arbres de connaissances pour le traitement de la commande des «produits spéciaux»



2. Dans l'exécution des activités semi-structurées et non structurées, l'acteur prend des décisions; il peut, par exemple, se fier à ses connaissances et à son expérience personnelle, solliciter l'avis des autres acteurs, reconsidérer le problème avec le client (cf. fig. 3 et 5). En d'autres termes, il n'agit pas forcément seul. En effet, en interaction avec d'autres, il peut les solliciter pour des compléments d'information, pour les informer de ses décisions, pour les impliquer, par mesure de prudence, dans sa propre prise de décision et partager les risques. L'analyse de ces démarches dans le traitement des problèmes nous amène à comprendre l'enchaînement des activités, le caractère interactif, intégratif des compétences et l'importance de la représentation collective pour la mise en cohérence des décisions individuelles. En effet, les décisions sont liées aux stratégies cognitives des acteurs qui déterminent concrètement le traitement des problèmes. Dans le cas étudié, on pouvait distinguer les démarches suivantes (fig. 5) :

**Fig 5 : démarche pour le traitement de la commande des «produits spéciaux»**



3. Le repérage de ces interactions entre acteurs permet d'identifier les pôles et la structure des compétences collectives. Elles se construisent autour de la maîtrise de processus (complémentarité explicite entre compétences) et autour des stratégies cognitives individuelles souvent peu apparentes. Le pilotage des processus semi-structurés et, à plus forte raison, non structurés implique donc que l'on abandonne la recherche de la configuration optimale pour étudier les bases de connaissances et les stratégies cognitives utilisées par les agents pour traiter les opérations, ainsi que les représentations de l'entreprise qui leur servent de support pour juger leur action. L'interprétation et la compréhension de l'organisation s'imposent avant toute prise de décision d'allocation des ressources. Par exemple, le prix d'un devis dans le cas présenté est fonction de la configuration de production retenue, mais il détermine également de choix de cette configuration. Or, l'élaboration du prix du devis nécessite une forte capacité à identifier au sein du processus les acteurs susceptibles de délivrer les informations pertinentes nécessaires au calcul de prix. Dans certains cas les informations peuvent être indisponibles, soit parce que le produit est trop éloigné de la gamme existante, soit parce que les acteurs compétents pour délivrer l'information ne sont pas disponibles. Cela signifie que dans ce cas la performance des ressources humaines repose moins sur des compétences individuelles que sur l'inscription des décisions des agents dans un schéma d'action collectif qui en garantisse la cohérence. C'est donc à ce niveau que la GRH doit porter son effort pour assurer la performance des ressources humaines et fonder la performance de sa propre fonction dans les entreprises caractérisées par les activités non routinières. On est loin de la gestion administrative des ressources humaines et l'on comprend aussi qu'il ne suffit pas de recruter des personnes hautement qualifiées pour assurer la performance dans une organisation caractérisée principalement par des activités non structurées, c'est-à-dire des activités où interviennent la décision humaine et la nécessité d'agir en cohérence.

## 2. La recherche de la performance en GRH ne va pas sans dire...

La complexité de l'organisation et l'incertitude qui pèse sur les activités non structurées rendent délicate l'appréhension de la performance des ressources humaines. C'est dans les représentations collectives que nous situons le gisement de la performance des ressources humaines dans ce cas, parce qu'elles contribuent à la mise en cohérence des activités non structurées en devenant en quelque sorte des théories d'action. La démarche d'évaluation peut d'ailleurs aider à construire cette représentation, comme nous avons cherché à le montrer par ailleurs<sup>5</sup>, lorsqu'elle devient l'occasion pour les acteurs de confronter leurs perceptions de l'organisation. On privilégie dans ce cas la compréhension des mécanismes

5. AVADIKYAN A., LERCH Ch, MANGANO H., SONNTAG M. (1995) : Appréhension de la performance d'un processus complexe par le biais de l'ABM, Colloque de l'Association Française de Comptabilité «Modèles comptables et modèles d'organisation» Montpellier, les 18 et 19 mai 1995.

de création de valeur (génération de sens) aux dépens de l'inventaire minutieux des consommations de ressources (traçabilité). Dès lors, on s'oriente vers le cercle vertueux de l'apprentissage organisationnel, parce que l'évaluation va expliciter et conjuguer les représentations que les acteurs ont de l'organisation et des critères de performance. Dans ce cas on est loin d'une approche mécaniste de la performance en GRH qui joue principalement sur la spécialisation et la motivation d'une part et de l'autre sur les mécanismes hiérarchiques et incitatifs pour assurer la cohérence. Mais on comprend aussi que l'approche cognitive de l'organisation livre une clef qui est loin d'être neutre. En présentant l'élaboration des représentations collectives comme un fondement de la performance collective, elle invite aussi les hommes des ressources humaines à la prudence et à la critique. En effet, la recherche de la performance fonctionne comme une terrible machine à exclure... tous ceux qui ne rentrent pas dans la logique de l'efficacité du système. Par le pilotage des représentations, la recherche de la performance peut devenir encore plus pressante que dans les traditionnels contrôles de productivité, de qualité et de délais. On touche à l'orientation des idées et au risque de dérive vers la pensée unique. Sans doute faut-il une convergence des représentations individuelles pour assurer la mise en cohérence des interventions humaines, mais sans qu'elle soit trop pressante au point de rendre impossible toute remise en cause.

Deux points permettent de préciser cette critique : l'un limite la portée de l'approche socio-cognitive de la performance, l'autre prend ses distances par rapport à la recherche de la performance elle-même.

1. L'élaboration d'une représentation collective qui facilite la convergence et la mise en cohérence des activités dans l'entreprise est bien un point d'ancrage fort de l'apprentissage organisationnel. Mais elle ne diffère pas fondamentalement de la logique générale du management : dans les organisations réactives, elle concilie la recherche de souplesse et d'autonomie nécessaires aux prises de décision rapides des sous-groupe et des individus avec la recherche de convergence et d'unité indispensables pour la performance globale. Mais l'approche cognitive élude pudiquement le risque de manipulation inhérent à un pilotage des représentations et le risque des pensées monolithiques; elle parle peu de la dimension affective qui sous-tend la mobilisation des ressources humaines et ne se confond pas avec la dimension cognitive.

L'individu est ramené, dans l'ensemble, à un être de raison qui agit d'autant mieux qu'il comprend. Mais l'expérience montre qu'il ne suffit pas que les hommes aient la même vision d'un système de production et de son fonctionnement pour qu'ils adhèrent à sa philosophie et qu'ils s'engagent dans son développement. La performance des ressources humaines ne relève pas de la seule connaissance. Il faut aussi de l'adhésion qui stimule les volontés. C'est bien l'idée sous-entendue dans les réflexions sur les cultures mobilisatrices, même si l'on sait, qu'inversement, l'adhésion à des valeurs communes n'assure pas la performance du système, si elle n'est pas soutenue par une connaissance précise du mode de fonctionnement du système et des compétences pertinentes. Mais l'approche cognitive de l'organisation conjuguée à la connaissance des leviers de la motivation humaine peut constituer une vue particulièrement pertinente de la performance en GRH. Il faut remarquer que l'approche cognitive est attentive au fait que les ressources humaines ne sont pas seulement des coûts à gérer, mais aussi des compétences en interaction, construites progressivement et qui fondent l'identité et la performance globale de l'entreprise. A ce titre elle laisse entendre que la gestion par la réduction des coûts n'est pas toujours adaptée en GRH. En effet, la cohérence entre les activités, fondée davantage sur la représentation collective (pour assurer la rapidité des interventions) que sur les mécanismes hiérarchiques exige du temps pour son élaboration.

2. Mais la recherche de la performance par le pilotage des représentations peut dériver vers une forme particulièrement insidieuse de la réduction des individus à leur seule dimension économique et d'agent efficace. En définitive, il faut lever un tabou. Le discours sur la performance est tellement omniprésent que l'on n'ose plus s'interroger sur ce qui

justifie sa recherche. Accepter que la logique économique n'épuise pas le concept constitue déjà une ouverture significative. La performance peut prendre d'autres dimensions que la productivité économique. L'opposition entre une logique de service public et une logique d'économie de marché illustre cette idée. Mais on peut encore aller plus loin dans l'interrogation du concept de performance. Il est lié à la production d'un résultat. Dans un contexte économique très concurrentiel cela se traduit par la spirale du toujours plus et mieux qui laisse peu de répit alors que l'on peut estimer que le temps humain comporte aussi des répits propices à développer d'autres aspects de l'être que sa capacité à produire et à se mesurer aux autres. En effet, la dimension humaine ne se réduit pas à la logique de l'action et à la recherche de son efficacité, l'histoire et l'anthropologie nous le rappellent qui découvrent des temps et des cultures où la destinée de l'homme est moins marquée par l'économie que par d'autres valeurs plus attentives à la réflexion et à la cohabitation.

## Conclusion

Dans une organisation complexe et réactive où les activités non routinières sont dominantes la performance des ressources humaines repose d'avantage sur des mécanismes cognitifs que hiérarchiques ou de gestion administrative des postes et des compétences individuelles. Ce qui signifie qu'il faut privilégier une approche globale de la performance fondée sur la cohérence des décisions et des activités plutôt que la seule gestion de réduction des coûts. En effet, lorsque les activités ne sont pas essentiellement routinières, il est impossible de définir un modèle optimal de fonctionnement ; il s'agira plutôt d'éviter les incohérences entre les décisions, de mémoriser les solutions estimées satisfaisantes et de travailler à la construction d'une représentation collective commune qui permettra l'intégration des décisions individuelles dans une cohérence globale.

Cette analyse doit évidemment se confronter à la validation empirique. Nous pensons que la représentation collective du fonctionnement d'un système, génératrice d'apprentissage organisationnel peut se construire à partir de l'étude des processus. Il s'agit en l'occurrence de représenter les processus à partir des différentes perceptions qu'en ont les acteurs.

La compréhension des processus et à fortiori l'aide à la décision qui pourra en découler peut se construire à partir de trois approches complémentaires :

- une description physique du processus qui permet de visualiser l'ensemble des activités et des relations entre elles. Cette représentation peut se faire à partir d'outil comme IDEF3. Dans le cas de processus semi-structurés, on indiquera les chemins possibles entre activités ; dans le cas d'activités non structurées on sera réduit à une métalogique de traitement des problèmes

- une description des démarches cognitives sous-jacentes au processus physique : c'est-à-dire, une identification et une description des connaissances mises en oeuvre ainsi qu'une analyse des stratégies cognitives des acteurs à partir d'outils comme les arbres de connaissances et de décisions

- une représentation des critères de décisions, par le repérage des indicateurs et des inducteurs de performance utilisés par les acteurs.

Nous pensons que la construction de ce modèle de compréhension devrait contribuer à la convergence des représentations subjectives que les acteurs ont des processus. Grâce à cette convergence des points de vue, la communication pourra s'établir sur de nouvelles bases. Il deviendra alors possible d'analyser les causes d'un dysfonctionnement, les conséquences d'une restructuration, sans que le diagnostic soit biaisé par la divergence des représentations des acteurs. Ce sont ces perspectives et hypothèses qui guident des travaux empiriques menés actuellement dans deux entreprises de production et une société de service.

Mais dans une économie très concurrentielle, marquée par les problèmes d'emploi, il devient urgent de lier les recherches sur la performance à la question sociale elle-même. En effet, on sait que dans le cadre actuel de la logique économique, le développement des entreprises ne rejoint pas nécessairement la logique sociale. Nous sommes ainsi au coeur de profonds paradoxes, car, à la limite, plus les individus sont performants au sein d'une entreprise, plus celle-ci peut se permettre d'être non performante sur le plan social. On rejoint ainsi l'ambiguïté de la notion de performance, communément réduite à sa dimension économique et que le néo-taylorisme enrichit de la dimension qualité et respect des délais compris dans une perspective économique. Pourtant la performance peut aussi avoir d'autres finalités que le résultat économique des actions et viser d'autres valeurs comme la cohésion sociale, l'innovation, l'intelligence de l'organisation.

## Bibliographie

AVADIKYAN A., LERCH CH, MANGANO H., SONNTAG M. : Appréhension de la performance d'un processus complexe par le biais de l'ABM, communication au Congrès de l'association française de comptabilité, Montpellier, 1995.

CONEIN B. et JACOPINE : Action située et cognition, le savoir en place in Sociologie du travail N° XXXV1 4/94 pp 475 à 500, Dunod, Paris.

DOZ (1994) Y. : Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, in Revue Française de Gestion N°97, pp 92 à 104, Janv.-Fév. 1994, Editions liaisons, Paris.

ECOSIP : Gestion industrielle et mesure économique : approches et applications nouvelles, Economica, Paris.

ECOSIP : Cohérence, Pertinence et Evaluation, Economica, Paris.

A. El Mhamedi, Ch. Lerch, H. Mangano et M. Sonntag : «Analyse des systèmes de production par les activités : une approche pluridisciplinaire», Congrès Int. de Génie Industriel de Montréal, Montréal, Canada, 18-20 Octobre 1995.

A. El Mhamedi, Ch. Lerch, H. Mangano et M. Sonntag : «Les activités non routinières dans un système de production : approche technique, économique et cognitive», 5ème Congrès de Génie Industriel (GI5), Grenoble, France, 2-4 Avril 1996.

EVRAEREC : Constructivisme et analyse de la dynamique des systèmes de production in Revue Internationale de Systémique, vol. 7 n° 2, pp. 205-229, Dunod, Paris.

HEATH C. et LUFF P. : Activité distribuée et organisation de l'interaction in Sociologie du travail N° XXXV1 4/94 pp 523 à 545, Dunod, Paris.

HOC J. M. (1991) : Aides logicielles à la résolution de problème dans les situations de travail in Psychologie cognitive : modèles et méthodes, pp 141 à 155, ouvrage collectif, PUG, Grenoble.

Le moigne J. L. : «la modélisation des systèmes complexes», Bordas, Paris, France, 1990.

LORINO (P.) : L'économiste et le manager : élément de microéconomie pour une nouvelle gestion, Ed. de La Découverte, Paris.

LORINO (P.) : Pour un paradigme économie/gestion non cartésien : l'économie/gestion comme science des processus cognitifs collectifs, miméo, Paris.

MARENGOL : Structure, Competence and learning in an Adaptive Model of the Firm, Papers on Economics and Evolution n° 9203, Trento, ESGEE.

MEVELLEC P. : La comptabilité à base d'activités : une question de sens ?, Colloque HEC Montréal, 21 avril.

MINZBERG H. : Structure et dynamique des organisations, Les éditions d'organisation, Paris.

SONNTAG M. : Développer et intégrer la formation en entreprise, Editions Liaisons, 1994, Paris.

SONNTAG M. : Problématique des sciences de l'action et formation action en G.R.H., 5° Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, Montpellier, 17-18 novembre, in actes, IAE de Montpellier.

SONNTAG M. : Mécanismes cognitifs de coordination des activités et conception de la formation in Revue Internationale de Systémique, vol. 10, n° 1, 1996.

VELTZ P. et al. : De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation in Revue Française de Gestion N°97, pp 59 à 66, Janv.-Fév. 1994, Editions liaisons, Paris.