



**HAL**  
open science

# Indicateurs de performance individuels et vécu subjectif au travail : entre aliénation et accomplissement de soi ?

Mathieu Peyre

## ► To cite this version:

Mathieu Peyre. Indicateurs de performance individuels et vécu subjectif au travail : entre aliénation et accomplissement de soi ?. Education. 2019. dumas-02393824

**HAL Id: dumas-02393824**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02393824v1>**

Submitted on 4 Dec 2019

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

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



Université Paul Valéry – Montpellier III

UFR VI - Département des Sciences de l'Éducation

Année universitaire 2018 -2019

**INDICATEURS DE PERFORMANCE INDIVIDUELS ET  
VECU SUBJECTIF AU TRAVAIL : ENTRE ALIENATION ET  
ACCOMPLISSEMENT DE SOI ?**

**Mathieu PEYRE**

**Numéro étudiant 21813131**

**Sous la direction de Carmina SANTAMARIA**

**Mémoire présenté en vue de l'obtention du Master 2 Sciences de l'Éducation –  
Responsable d'Évaluation, de Formation et d'Encadrement**

-  
**Septembre 2019**



*Puisqu'il est d'usage d'adresser ici ses remerciements, voici les miens...*

*à Carmina Santamaria, ma directrice de mémoire, pour ses conseils avisés*

*à Madame la professeure Bénédicte Gendron*

*à mes parents*

*à Magali, pour son soutien indéfectible*

*à Camille, à Tristan*

*à Frédéric Chabannes, sur qui l'on peut toujours compter*

*à Guilhem Dugast, pour son intervention utile*

*à Mehdi Belkasmi, qui m'honore de sa confiance*

*aux répondants de mon étude, pour le temps qu'ils m'ont accordé...*

# SOMMAIRE

---

SOMMAIRE .....	3
INTRODUCTION .....	5
<b>PARTIE 1 – HOMME ET TRAVAIL .....</b>	<b>7</b>
1.1. PROPRIÉTÉS DU TRAVAIL.....	7
1.1.1. Le travail, lieu de construction et de consolidation de son identité .....	7
1.1.2. Entre accomplissement et aliénation.....	8
1.2. L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI .....	9
1.2.1. À la croisée du modèle néolibéral et de la société de l'information.....	9
1.2.2. Le tournant gestionnaire .....	10
1.3. L'INDICATEUR, RECRUE DE CHOIX POUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....	12
1.3.1. Au commencement était l'évaluation .....	12
1.3.2. La performance, un singulier pluriel.....	12
1.3.3. De la différence entre un bon indicateur et un mauvais indicateur .....	14
1.4. L'INDICATEUR DE PERFORMANCE INDIVIDUEL .....	15
1.4.1. De la notation à l'évaluation « objectifs-résultats » .....	15
1.4.2. Du côté de la gestion .....	17
1.4.2.1. <i>Enjeux</i> .....	17
1.4.2.2. <i>Fondements théoriques</i> .....	18
1.4.3. L'indicateur de performance en dehors de l'entreprise privée .....	19
<b>PARTIE 2 – CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>22</b>
2.1. L'ERGONOMIE .....	22
2.1.1. Ergonomie, charge de travail et stress .....	22
2.1.2. Pour une distinction entre <i>tâche</i> et <i>activité</i> .....	24
2.2. PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL.....	25
2.2.1. Concept.....	25
2.2.2. Sujet, travail prescrit, travail réel .....	26
2.2.3. La reconnaissance.....	27
2.2.4. Coordination n'est pas coopération.....	28
2.3. CONDITIONS INDIVIDUELLES DU PLAISIR AU TRAVAIL .....	29
2.3.1. Motivation intrinsèque et motivation extrinsèque.....	29
2.3.2. Autres déterminants.....	31
2.4. PROBLEMATIQUE .....	32

2.4.1.	Le fait évaluatif en entreprise : théories en lice .....	32
2.4.2.	Critique de l'indicateur de performance individuel : effets pervers et impact néfaste sur le vécu subjectif.....	33
2.4.3.	L'indicateur de performance individuel comme facteur d'accomplissement de soi, ou ne l'empêchant pas : hypothèses.....	35
<b>PARTIE 3 – ÉTUDE DE TERRAIN.....</b>		<b>37</b>
3.1.	DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	37
3.1.1.	Présentation .....	37
3.1.2.	Caractéristiques de la population étudiée .....	38
3.1.3.	Déroulement de l'étude .....	39
3.1.3.1.	<i>Entretiens préalables avec le manager : synthèse .....</i>	<i>39</i>
3.1.3.2.	<i>Entretiens avec la population cible.....</i>	<i>40</i>
3.1.4.	Limites .....	40
3.2.	RESULTATS DE L'ÉTUDE .....	41
3.2.1.	Traitement des données.....	41
3.2.2.	Analyse thématique.....	42
3.2.3.	Synthèse et interprétation .....	45
CONCLUSION .....		48
BIBLIOGRAPHIE.....		50
LISTE DES TABLEAUX .....		54
ANNEXES.....		55
ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF.....		55
ANNEXE 2 : DETAIL DES ENTRETIENS INDIVIDUELS.....		57
ANNEXE 3 : STIG DAGERMAN, COMME UN ECHO A CE MEMOIRE .....		62
ANNEXE 4 : CARTE CONCEPTUELLE DU MEMOIRE.....		63
RESUME / ABSTRACT .....		64

# INTRODUCTION

---

Dans une économie globale où l'impératif de *performance* engage la survie de l'entreprise, sa mesure n'a cessé de se répandre dans l'espace croissant laissé aux indicateurs. En quelques décennies, à la suite du tournant gestionnaire du management, et grâce à l'essor des nouvelles technologies de l'information, les indicateurs se sont retrouvés au cœur de l'activité de gouvernance des organisations. Ils existent aujourd'hui à tous les niveaux de l'entreprise, contrôlent son activité financière, organisationnelle, commerciale, et initient toute décision « stratégique ». Parmi ces indicateurs, ceux mesurant la performance individuelle, dont la fonction est de sortir l'effort de l'individu de sa virtualité pour le rendre objectif, occupent désormais une large place. Si leur apparition est récente, ils ne sont que l'un des derniers avatars d'une pratique de l'évaluation individuelle en entreprise plus ancienne et qui a vu se succéder, entre autres, la notation numérique et l'entretien d'appréciation. Depuis peu, l'indicateur de performance individuel a quitté l'aire de l'entreprise privée pour se diffuser là où on l'attendrait le moins, comme dans l'organisation publique, ou la Recherche. Cette généralisation de l'indicateur de performance individuel vient se heurter au vécu subjectif des individus. Le travail a été défini comme lieu de plaisir et de souffrance. Selon la psychodynamique du travail, le plaisir, dans sa forme supérieure, prend l'aspect de l'accomplissement de soi. La souffrance, dans sa forme la plus dure, celui de l'aliénation, c'est-à-dire la rupture des liens à soi-même. Dès lors surviennent des troubles psychiques graves. Si les causes de plaisir et de souffrance sont à la fois internes au travailleur, et extérieures à lui, ces dernières, et en premier lieu l'organisation du travail, exercent une influence décisive qui peut prendre l'ascendant sur les déterminants personnels. Dans ce cadre, l'indicateur de performance individuel, pour beaucoup d'observateurs, et en premier lieu la psychodynamique, cumule les tares : il rigidifie le travail, éradique les voies de décharge à l'énergie psychique du travailleur, et induit de nombreux risques psychosociaux.

## **Problématique**

Aux côtés des théories justifiant ou invalidant le bien-fondé des pratiques d'évaluation individuelles en entreprise, il existe une troisième famille de théories pour lesquelles ces pratiques n'obéissent à aucune norme universelle, et sont fonction d'un lieu, d'une histoire

d'entreprise, d'une méthode de conception et de mise en œuvre qui, avec les causes internes à l'individu, décideront de leur impact sur son vécu subjectif.

En découle notre problématique : l'indicateur de performance individuel peut-il jouer un rôle dans l'accomplissement de soi, ou, à tout le moins, ne pas l'empêcher ? Tenter d'apporter une réponse à cette question constitue la proposition de notre mémoire. Elle nous mènera à émettre des hypothèses de facteurs organisationnels le permettant, qui seront soumises à l'épreuve des faits.

### **Organisation du mémoire**

Dans la première partie *Homme et travail*, nous allons rendre compte du rôle du travail dans la construction personnelle de la femme et de l'homme, ainsi que rappeler le contexte d'apparition de l'indicateur de performance individuel. Nous clarifierons les notions invoqués dans le titre de ce mémoire (aliénation, accomplissement de soi, performance, indicateur), puis nous examinerons les enjeux des indicateurs, dans et hors de l'entreprise privée.

Dans la deuxième partie *Cadre théorique*, nous nous attacherons à présenter les théories et concepts mobilisés au regard de notre problématique, c'est-à-dire l'ergonomie, la psychodynamique du travail, les théories « institutionnelles » sur l'évaluation, et celles traitant des conditions individuelles du plaisir au travail. À la fin de cette revue, nous serons en mesure d'élaborer nos hypothèses.

La troisième partie *Etude de terrain* introduira notre recherche empirique. Nous présenterons notre démarche méthodologique, l'entreprise au sein de laquelle a été menée notre enquête, les spécificités du manager et de son service de support informatique. Nous confronterons nos hypothèses au réel ; enfin, l'analyse de nos résultats donnera lieu, grâce aux informations acquises, à une synthèse et une interprétation mettant en lumière les éléments favorables à une cohabitation apaisée des indicateurs et des hommes.

# PARTIE 1 – HOMME ET TRAVAIL

---

*« Depuis Max Weber, on a compris que les hommes travaillent pour leur salut et pas seulement pour de l'argent. »*

- Vincent De Gaulejac

Dans cette première partie, nous allons montrer que le travail est, pour l'individu, l'un des lieux, sinon le lieu de construction et de consolidation de son identité, mais aussi le lieu de tous les vécus subjectifs. Nous examinerons ensuite le contexte historique et social associé à l'apparition de l'indicateur ; nous définirons la notion de performance, celle d'indicateur et nous comprendrons ses enjeux. Nous concluons cette partie par un bref survol des pratiques de l'évaluation par l'indicateur de performance individuel hors de l'entreprise privée.

## 1.1. PROPRIÉTÉS DU TRAVAIL

### 1.1.1. Le travail, lieu de construction et de consolidation de son identité

Le travail est, fondamentalement, l'activité par laquelle l'homme transforme son environnement afin de subvenir à ses besoins. Cette proposition liminaire amène la conséquence suivante : en transformant la nature, l'homme se révèle à lui-même ses facultés créatrices, qui sinon resteraient ignorées. C'est ce qu'exprime Alexandre Kojève dans son « Introduction à la lecture de Hegel », publié en 1947 : *« L'homme qui travaille reconnaît dans le Monde effectivement transformé par son travail sa propre œuvre : il s'y reconnaît soi-même, il y voit sa propre réalité humaine, il y découvre et y révèle aux autres la réalité objective de son humanité, de l'idée d'abord abstraite et purement subjective qu'il se fait de lui-même »*<sup>1</sup>. Le travail est ainsi une composante essentielle de l'expérience humaine.

Défini couramment, le travail est la mise en application d'un savoir-faire en vue de la réalisation d'une tâche. En contrepartie de son effort, le travailleur reçoit une rétribution. Elle consiste la plupart du temps en une somme d'argent, c'est-à-dire en une rémunération, mais Vincent de Gaulejac (2015) rappelle que les rétributions *« peuvent être également symbolique,*

---

<sup>1</sup> Alexandre Kojève (1968). *Introduction à la lecture de Hegel.*

*ce qui ne veut pas dire sans valeur* »<sup>2</sup>. La reconnaissance en fait partie. En outre, le travail n'accroît pas seulement le capital économique du travailleur. Il favorise aussi la croissance d'autres capitaux, tels que définis par Bourdieu (2000), que sont : le capital social (une place dans la hiérarchie d'une organisation, des relations) ; le capital culturel (provenant d'une accumulation de connaissances et de compétences) ; le capital symbolique (par exemple, le prestige résultant de l'exercice de certaines carrières professionnelles, qui n'est pas sans lien avec l'estime de soi). Enfin, le travail rend l'individu identifiable par autrui, grâce aux savoirs et savoir-faire associés à son métier et qu'on lui prête personnellement, ce qui lui donne une place dans la société, et une dignité de citoyen. L'homme peut alors achever de créer son identité, celle-ci étant négociée « *dans un dialogue, en partie extérieur, en partie intérieur* »<sup>3</sup> à soi. Travailler ne signifie donc pas uniquement transformer la nature, mais également se transformer soi-même.

### **1.1.2. Entre accomplissement et aliénation**

Le travail, par principe, est une activité humaine. Cela signifie qu'il est « *investi par la subjectivité de celui qui l'accomplit* » (Carpentier-Roy, 2001). Aux conditions objectives qui caractérisent tout travail (tels que la pénibilité, ou à l'inverse les atouts), se mêlent des éléments subjectifs, propres à chaque individu. Des situations de travail similaires pourront provoquer du plaisir ou du déplaisir, de la satisfaction ou de l'insatisfaction, du bien-être ou du mal-être, et ces variations seront observables non seulement d'un travailleur à un autre, mais aussi, dans le temps, selon l'état de fatigue ou de charge émotionnelle du moment, pour le même individu. Pour autant, souligne Vincent de Gaulejac dans son ouvrage « Travail, les raisons de la colère », « *il ne faudrait pas minimiser les conditions objectives de travail qui sont plus ou moins contraignantes, plus ou moins pénibles, plus ou moins stressantes* ». Et d'ajouter : « *force est de constater que les deux aspects de cette alternative, le travail qui use et celui qui épanouit, coexistent en proportion variable selon la nature de l'emploi et selon le type de rapport que l'individu entretient avec son activité* ». De nos jours, le travail est revendiqué comme devant être l'un des lieux de l'épanouissement de soi. Cette conception récente a pu apparaître après qu'un seuil minimal de sécurité économique ait été atteint et dépassé dans les pays riches, « *la qualité de la vie et le bien-être subjectif devenant des valeurs majeures* », comme l'écrit Dominique Méda en 2010.

---

<sup>2</sup> Vincent De Gaulejac (2015). *Travail, les raisons de la colère*.

<sup>3</sup> Charles Taylor (1992). *Grandeur et misère de la modernité*.

Aux pôles opposés du vécu subjectif au travail : l'accomplissement et l'aliénation. On sait que le travail, depuis l'analyse de Marx (1867), est traversé « *par une dualité irréductible* »<sup>4</sup> entre ces deux tendances. Il ouvre la possibilité de la réalisation de soi, mais dans le même temps restreint l'autonomie et la liberté du travailleur à des degrés divers, par exemple avec un contrat de travail agissant comme un lien de subordination, ou un métier plus ou moins pénible et stressant. Dans ce contexte, l'aliénation est entendue comme l'expérience nocive d'une dépossession de soi-même, de sa capacité de choisir, qui conduit à ne plus se reconnaître, au profit d'un tiers qui exerce une domination sur l'individu. Elle est à l'origine des risques psychosociaux<sup>5</sup> les plus graves (dépression, suicide,...). À l'inverse, l'accomplissement de soi est quant à lui rendu possible lorsque le travailleur « *n'est plus écartelé entre une consigne extérieure et des besoins personnels. Il se reconnaît dans son travail dans la mesure où il lui imprime sa propre empreinte* »<sup>6</sup>. L'accomplissement de soi renvoie à cette expérience réunificatrice entre soi et le monde extérieur. Il est une forme de plaisir, de joie, d'épanouissement, d'accroissement de son identité né de la pleine expression de ses potentialités et de ses caractéristiques personnelles.

## **1.2. L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI**

### **1.2.1. À la croisée du modèle néolibéral et de la société de l'information**

Dans les années 1970, une conjonction d'événements aboutit à une crise suivie d'une récession qui durera 20 ans. La suspension de la convertibilité du dollar en or par le président Nixon en 1971 (qui aura un effet déstabilisateur sur les marchés internationaux), la saturation des marchés intérieurs des pays occidentaux après la croissance effrénée des « Trente Glorieuses », l'essoufflement du système technique, l'inflation, la hausse du chômage, ainsi que les deux chocs pétroliers, qui jouèrent le rôle de catalyseur, en furent quelques uns. À la sortie de la crise, l'organisation interne des entreprises avait changé et le monde subi une

---

<sup>4</sup> Vincent De Gaulejac (2015). *Travail, les raisons de la colère*.

<sup>5</sup> Ces derniers étant définis comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » par le rapport 2011 sur le suivi des risques psychosociaux au travail.

<sup>6</sup> Philippe Davezies (2009). *Émancipation vis-à-vis du travail, dans le travail, par le travail ?*

orientation marquée vers une économie néolibérale<sup>7</sup>. En parallèle, la fin du XX<sup>ème</sup> siècle vit un élargissement sans précédent du marché économique, qui devint mondial, avec pour corollaire une exacerbation de la concurrence et de la compétition. Pour survivre, les entreprises durent s'adapter, c'est-à-dire organiser une chasse aux coûts superflus et les éliminer, rationaliser leurs méthodes, améliorer leurs pratiques et inventer des métiers nouveaux. Cette période vit l'essor de la flexibilité et de la production en flux-tendus ; l'entrée progressive de l'informatique et des nouvelles technologies dans l'entreprise joua un rôle de premier plan dans ces mutations organisationnelles.

À ses débuts, l'informatique était essentiellement perçue comme un moyen d'automatiser des tâches répétitives. Néanmoins, cette vision a rapidement évoluée : d'instrument de production, elle devint outil de gestion de l'entreprise à part entière. Elle se substitua à des métiers qui étaient autrefois exercés par l'homme, et libéra le travail des tâches fastidieuses de calcul et de vérification. De nos jours, l'informatique collecte, identifie, agrège, partage les informations à coûts réduits. Elle fournit à chaque acteur de l'entreprise, qu'il soit opérateur, cadre de proximité, directeur financier, la vue qui lui convient : données nécessaires au traitement opérationnel d'un dossier, indicateurs de performance, statistiques appuyant une décision stratégique,... Aujourd'hui, les technologies de l'information et de la communication (TIC) incarnent le premier levier de compétitivité des économies modernes.

D'une part la situation économique des dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle a mené l'entreprise vers davantage de rationalité ; d'autre part la généralisation de l'informatique a enfin permis de « *prendre en considération des données disponibles depuis toujours, mais qu'on négligeait d'exploiter par manque de temps et de moyens* », selon Colette Hoffsaes qui en faisait déjà le constat dans un texte précurseur de 1978. Une organisation nouvelle du travail allait émerger.

### **1.2.2. Le tournant gestionnaire**

La taille croissante des entreprises, en particulier des multinationales, a nécessité l'apparition d'un nouveau type d'experts : les spécialistes en management et en gestion. Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il était devenu indispensable que ses dirigeants

---

<sup>7</sup> Il n'existe pas de définition faisant consensus du terme « néolibéralisme », qui désigne « *tantôt une doctrine, tantôt une politique et tantôt une période de l'histoire du capitalisme* » (Jacquot 2014). Pour Stéphane Haber (2013), « *il n'y a pas à choisir entre ces trois acceptions, toutes légitimes en ce qu'elles dévoilent des aspects bien réels et même très importants de notre réalité présente* ».

comprennent l'économie, la circulation des capitaux et le comportement organisationnel plutôt que le détail de fabrication de ses biens finals – meuble, vêtement ou véhicule. Dans les années 1980, un glissement s'opéra de la sphère technique vers la sphère gestionnaire. La manière de prendre les décisions dans l'entreprise fut modifiée en profondeur.

Pour Bouilloud et Lécuyer (1994), la gestion se définit comme un ensemble de techniques destinées à organiser « *la meilleure utilisation des ressources financières, matérielles et humaines* » de l'entreprise. Cette recherche du fonctionnement optimal de l'entreprise s'exprime par un effort continu tendant vers l'objectivité et la rationalité. La gestion applique avec rigueur les principes suivants :

- Définir les objectifs à atteindre, les moyens mobilisés et les actions à entreprendre en vue de la réalisation de ces objectifs.
- Assurer un suivi constant des moyens mobilisés et des actions entreprises tout au long du processus.
- Prendre des mesures correctives si nécessaire et réagir face aux imprévus afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés.

Une fois que les objectifs sont définis, il s'agit d'employer avec le maximum d'efficacité chaque ressource de l'entreprise qui concourt à leur réalisation : c'est ce qui constitue le champ d'étude des *Sciences de gestion*. L'orientation gestionnaire s'est concrétisée par l'instauration d'un nombre grandissant d'instruments de mesure (indicateurs, tableaux de bord, analyses...), dans toutes les strates de l'entreprise. Cela ne va pas sans déclencher les critiques de certains observateurs<sup>8</sup>.

C'est dans cette conjonction triple (néolibérale, informatique et gestionnaire) qu'il faut rechercher l'origine de l'indicateur de performance.

---

<sup>8</sup> Selon Christophe Dejours (2018), l'orientation gestionnaire de l'entreprise a des effets profondément négatifs sur le vécu au travail. En ne connaissant rien de la réalité des métiers qu'elle supervise, la gestion réduit le travail « *à un ensemble de tâches purement quantifiables et dont la performance est chiffrable* », désavouant ainsi son contenu *vivant*.

### **1.3. L'INDICATEUR, RECRUE DE CHOIX POUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE**

#### **1.3.1. Au commencement était l'évaluation**

Avant d'être en mesure de définir l'indicateur de performance, il faut d'abord qualifier son objet, c'est-à-dire l'évaluation. Pour Charles Hadji, évaluer consiste à « *recueillir des informations permettant de prononcer un jugement de valeur en vue d'éclairer une décision* »<sup>9</sup>. C'est un mécanisme de conduite éclairée de l'action. Un sujet actif, quel qu'il soit, tend vers un but. Pour y parvenir, il n'a de cesse que de prélever des informations afin de s'assurer que son action est adéquate, c'est-à-dire orientée vers ce but. Si besoin, le sujet procède à un ajustement de son comportement. Le conducteur qui s'apprête à traverser une ville, s'apercevant qu'il avance au dessus de la vitesse maximale autorisée, rétrograde et ralentit : il relève de ce processus. De même pour l'homme qui accélère soudainement son pas, après avoir regardé sa montre et pris conscience qu'il pouvait être en retard à son rendez-vous. L'évaluation est un processus naturel que nous mettons en permanence en œuvre dans la vie quotidienne, sans même nous en rendre compte. On ne peut pas ne pas évaluer.

Dans l'entreprise, on évalue pour s'inscrire dans l'objectivité, pour établir un diagnostic, un constat, pour apprécier l'écart entre l'attendu et l'effectif. Gilbert et Yalenios (2017) rappellent que « *le sens premier du mot « évaluation » est d'évidence économique. Ainsi Littré définit-il d'abord le verbe « évaluer » comme l'estimation de la valeur, le prix d'une chose* »<sup>10</sup>. Cette définition s'applique à merveille à la conception de l'évaluation par l'entreprise. Pour elle, l'évaluation a pour finalité dernière de produire de la valeur, ou à tout le moins de garantir que ce qui est évalué concourt bien à la création de valeur (la création de valeur étant elle-même la raison d'être de l'entreprise). C'est le cas lorsque l'on évalue la quantité et la qualité des biens produits. C'est encore le cas lorsque l'on évalue les retards, l'absentéisme ou les styles de management. Enfin c'est l'évaluation, par la médiation de l'indicateur, qui rendra la performance, par nature invisible, visible.

#### **1.3.2. La performance, un singulier pluriel**

Initialement, le mot était employé au pluriel, et l'on parlait de *performances* de l'entreprise, ce qui soulignait les dimensions multiples de la performance, mais l'usage

---

<sup>9</sup> Charles Hadji (1997). *L'évaluation démystifiée*.

<sup>10</sup> Patrick Gilbert et Jocelyne Yalenios (2017). *L'évaluation de la performance individuelle*.

courant aujourd'hui est de l'utiliser principalement au singulier. Terme polysémique entre tous, il n'existe pas de définition qui fasse consensus. Pour l'essentiel, la performance renvoie aux résultats d'une action en regard d'une référence. Il faut donc qu'une norme antérieure ait été définie, à laquelle on pourra se référer par la suite. Annick Bourguignon (1997) identifie trois sens principaux, qu'il faut tous considérer si l'on veut s'approcher au plus près de la notion de performance :

- La performance est succès. Mais « *la performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs* ».
- La performance est résultat de l'action. Elle correspond au niveau d'accomplissement des objectifs qu'une entreprise s'est donnée.
- La performance est action. « *Dans ce sens, [...] la performance est un processus [non un résultat ponctuel], une mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité* ».

De surcroît, les sciences de gestion distinguent deux niveaux de performance, que sont :

- L'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs, sans considération pour les moyens utilisés ;
- L'efficience, c'est-à-dire le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mobilisés pour leur obtention.

À l'échelle individuelle, la performance désigne le degré d'atteinte des résultats attendus et son évaluation est « *une activité qui consiste à porter un jugement sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches, pendant une période déterminée, [...] en s'appuyant sur des critères que l'on postule objectifs* »<sup>11</sup>. Ces « critères que l'on postule objectifs » appartiennent parfois au registre des valeurs relatives, dans lequel il n'existe aucun étalon de mesure incontestable, « *seulement des points de vue mis en débat* », selon Bobadilla et Gilbert (2015)<sup>12</sup>. C'est dire l'importance tout autant que la difficulté pour l'entreprise de définir au préalable ce qu'elle entend par performance et donc ce qu'elle veut mesurer. Pour les sciences

---

<sup>11</sup> Patrick Gilbert et Jocelyne Yalenios (2017). *L'évaluation de la performance individuelle*.

<sup>12</sup> Et de citer l'exemple d'un expert, d'un manager et d'un RRH qui se réunissent devant un dossier exposant les résultats annuel d'un ingénieur. L'expert se référerait volontiers à la créativité et aux solutions innovantes que celui-ci a pu apporter, le manager aux ressources temps et argent consommées, le RRH raisonnerait plutôt en termes d'écart entre les objectifs fixés et les résultats atteints...

de gestion, il existe un chaînage, un lien de cause à effet entre les différentes sortes de performance, la performance individuelle <sup>13</sup> (avec d'autres éléments) engendrant la performance de l'organisation, elle-même composante de la performance financière, puis boursière.

### **1.3.3. De la différence entre un bon indicateur et un mauvais indicateur**

Nous l'avons vu, la performance est invisible par nature. C'est un instrument tiers, l'indicateur, qui endosse le rôle de révélateur de la performance, en mesurant l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis. Il s'agit principalement d'une valeur numérique, ou de la représentation graphique d'une valeur numérique, mise en relation avec une valeur de référence ou une cible à atteindre. Les indicateurs « stratégiques » pour l'entreprise sont appelés « indicateurs clés de performance »<sup>14</sup> et prennent place dans des tableaux de bord informatiques. Ils constituent l'agrégat de données issues du système d'information, en permanence actualisées. Ce sont eux, *in fine*, qui guideront le décideur dans le choix des actions à mener, en fonction de leurs résultats.

À l'occasion d'un « café de la statistique » consacré à la fiabilité des indicateurs, Jean-René Brunetière<sup>15</sup> énumérait les dix qualités d'un bon indicateur :

- Fidèle (traduit correctement le phénomène observé),
- Pertinent (cohérent avec l'objectif)
- Sélectif (indépendant des phénomènes autres que ceux que l'on veut mesurer),
- Fiable (empêche les biais ou les distorsions)
- Comparable,
- Sensible (sa précision ne doit pas être inférieure aux variations que l'on veut observer),
- Accessible (peut être obtenu à un coût raisonnable),
- Stable (garde la même pertinence d'une période à une autre),
- Utile (lien causal entre résultat de l'indicateur et action déclenchée),
- Ne doit pas entraîner des effets contraires à ceux recherchés (dits « effets pervers »).

---

<sup>13</sup> Les ouvrages spécialisés en gestion établissent une distinction entre performance individuelle, compétence et potentiel. Nous ne le ferons pas ici.

<sup>14</sup> Ou KPI, acronyme de *Key Performance Indicator*

<sup>15</sup> Jean-René Brunetière (conférence du 14 novembre 2006). *Peut-on se fier aux indicateurs ?*

À ces qualités, il faut ajouter que l'indicateur doit être partagé, c'est-à-dire accepté par tous et accessible à tous. S'il rencontre l'ensemble de ces exigences, l'indicateur pourra être considéré comme légitime, et les acteurs seront plus enclins à accepter les jugements qui reposent sur son analyse. Si dans les faits, cela est ardu, il faudra au moins tenter de s'approcher de ces conditions idéales.

## **1.4. L'INDICATEUR DE PERFORMANCE INDIVIDUEL**

### **1.4.1. De la notation à l'évaluation « objectifs-résultats »**

L'évaluation est une pratique inhérente à tout groupe social. Toutefois, ses modèles évoluent. Selon Gilbert *et al.*, il est possible de repérer dans la période moderne trois grandes conceptions de l'évaluation formalisée qui se sont succédées dans les organisations, « *sans qu'aucune ait aujourd'hui totalement disparu* »<sup>16</sup>.

La notation est l'approche la plus ancienne. Elle consiste à attribuer « *chaque année et à chacun une note exprimant l'appréciation du travail fourni, par la hiérarchie ou un corps d'inspection* »<sup>17</sup>. À l'origine, elle n'implique pas nécessairement une note numérique. La notation peut être un corpus de commentaires récapitulant les défauts et qualités remarqués chez un individu. Ce n'est que dans un second temps que la notation numérique tendra à s'imposer. Elle sera largement employée au début du XX<sup>ème</sup> siècle par l'organisation scientifique du travail prônée par Taylor, laquelle cherchait à maximiser le rendement de l'ouvrier. En France, c'est la « méthode des échelles » (Giscard 1965) qui s'impose comme méthode d'évaluation courante jusqu'à la fin des années 1960. Elle consiste à évaluer la personne à l'aide d'une liste d'échelles à degrés, chaque échelle correspondant à des qualités et aptitudes en rapport avec son poste de travail.

L'entretien d'appréciation va progressivement se substituer à la notation dans les années 1960 et 1970. Son apparition suit les découvertes de « l'école des Relations Humaines », qui déclare que la productivité des travailleurs est augmentée lorsque ceux-ci se sentent considérés. L'école des Relations Humaines met l'accent sur le dialogue et sur la qualité des relations sociales au travail, tant avec ses collègues qu'avec son supérieur. Lors de l'entretien d'appréciation, qui est un rendez-vous annuel, « *ce n'est pas l'objectif opérationnel*

---

<sup>16</sup> Patrick Gilbert et Jocelyne Yalenios (2017). *L'évaluation de la performance individuelle*.

<sup>17</sup> Ibid

*de performance qui est mis en avant, mais des objectifs relationnels (bonne entente avec les collègues, sens de l'écoute...) »<sup>18</sup>, à l'inverse de ce qui viendra plus tard.*

L'évaluation « objectifs-résultats » est la troisième conception de l'évaluation moderne, qui se répand peu à peu après la Seconde Guerre mondiale. Elle repose sur l'idée que « *la gestion d'une entreprise consiste [...] à déterminer un ensemble d'objectifs, à choisir les moyens d'action qui permettront de les réaliser et à évaluer systématiquement les résultats obtenus en les comparant aux prévisions, de façon à pouvoir procéder, le cas échéant, aux corrections nécessaires* »<sup>19</sup>. Cela se traduit par une décomposition des objectifs généraux de l'entreprise en objectifs par service, puis par individu, dans une continuité séquentielle<sup>20</sup>. C'est sur l'écart entre ces objectifs et les résultats obtenus que l'individu sera évalué. On reconnaît ici le visage de l'entreprise gestionnaire.

Pour Jean Fombonne (2001), la note chiffrée unique « *n'est jamais que l'affirmation d'un jugement global et n'apporte aucune réelle précision* ». L'entretien d'appréciation, quant à lui, ne peut que difficilement se départir de la part subjective du jugement de l'évaluateur. L'évaluation « objectifs-résultats » semble apparaître ici comme la tentative d'évaluation de la performance la plus aboutie, c'est-à-dire la plus objective. Elle donne lieu dans la plupart des entreprises à un entretien annuel, qui n'a de sens que parce qu'il s'appuie sur les données fournies par les indicateurs de performance individuels. Néanmoins, différentes combinaisons de ces modèles peuvent exister conjointement aujourd'hui en entreprise. Le tableau ci-après synthétise ces modèles d'évaluation de la performance individuelle.

---

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> C'est la *direction par objectifs*, ou *management by objectives* (MBO) dans les pays anglo-saxons

**Tableau 1 : Les trois modèles d'évaluation de la performance individuelle**

Modèles	Pôle spéculatif		Pôle instrumental (c)	
	Conception de la performance (a)	Modes de contrôle (b)	Objet évalué	Outil d'évaluation
Notation	La performance comme succès relatif aux normes de conduite locales.	Contrôle bureaucratique impersonnel par les règles.	Caractéristiques personnelles (attitudes, capacités, comportements).	Très formalisé (grille de notation).
Appréciation du personnel	La performance comme action.	Contrôle relationnel par les facteurs de satisfaction.	Comportements, mérite, efforts accomplis.	Faiblement formalisé (entretien).
Évaluation objectifs-résultats	La performance comme résultat d'une action conformément à un objectif donné.	Contrôle transactionnel par les résultats.	Résultats de l'action.	Très formalisé (indicateurs de performance).

(Source : Gilbert & Yalenios, 2017)

## 1.4.2. Du côté de la gestion

### 1.4.2.1. Enjeux

Sans entrer dans le détail des fonctions opérationnelles de l'évaluation et de l'indicateur de performance individuel, qui n'est pas le sujet de ce mémoire et fait l'objet d'une « littérature » spécifique en gestion des ressources humaines, il est possible de dégager plusieurs enjeux (d'après Djieuga Tchouatcha, 2010), dont, pour l'entreprise, les suivants :

- Enjeu économique : Contrôler les coûts de main-d'œuvre en garantissant un rendement minimal des salariés.
- Enjeu stratégique : Situer la performance du salarié et fixer ses nouveaux objectifs en fonction. Retour d'informations sur le fonctionnement « de terrain ».
- Enjeu formatif : Permet d'isoler les tâches problématiques pour le salarié et de concevoir un plan de formation corrective adapté.
- Enjeu politique : Permet de motiver et de fidéliser les salariés afin de limiter *turn over* et absentéisme, qui ont un coût économique important. Permet également de faire connaître et de diffuser le système de valeur de l'entreprise.

- Enjeu d'équité : Les critères d'évaluation, connus de tous, servent une rétribution équitable, dont le bien-fondé ne pourra être contesté. Chacun, dans l'entreprise, a la même assurance d'obtenir des avantages, selon le mérite de ses efforts. Cela abroge l'arbitraire.

Pour l'individu, les enjeux sont les suivants :

- Enjeu pédagogique : Le retour factuel effectué sur ses performances et compétences permet au salarié de se situer par rapport à une norme, et au besoin de progresser.
- Enjeu psychologique : Joue un rôle dans la construction de l'identité professionnelle, dans l'image et dans l'estime de soi.
- Enjeu social : Exerce une influence, positive ou négative, selon les résultats, sur la nature des rapports que le salarié entretient avec ses pairs, d'une part, et son supérieur, d'autre part.
- Enjeu de rétribution : Comme nous l'avons vu, la rétribution peut prendre des formes différentes. Elle peut donner lieu à une reconnaissance des efforts fournis pour l'atteinte des objectifs. Elle peut donner lieu à une rémunération ponctuelle (prime), à une revalorisation salariale, voire à une promotion.

#### 1.4.2.2. Fondements théoriques

La gestion, en recherche constante de l'amélioration de la performance organisationnelle, considère que la performance individuelle n'est pas dépendante des qualités et des caractéristiques inhérentes à la personne. Elle a rejeté cette perspective, qui constituait l'un des champs de recherche de la psychométrie<sup>21</sup>. Pour elle, la performance individuelle est plutôt le résultat de la capacité de l'organisation à inciter le travailleur « à adopter certains comportements contributifs à la performance de l'organisation, définie via les objectifs à atteindre »<sup>22</sup>. Il lui importe donc de comprendre les mécanismes psychologiques de motivation pour orienter ces comportements individuels afin que ceux-ci se mettent naturellement au diapason des buts poursuivis par l'entreprise. Locke & Latham, en 1990, ont formalisé la théorie de la fixation d'objectifs, ou *goal-setting theory*. Cette théorie avance que la fixation d'objectifs (et de récompense à la clé) favorise la motivation de l'individu au

<sup>21</sup> Robert Cardy et Gregory Dobbins (1994), *Performance appraisal : alternative perspectives*.

<sup>22</sup> Patrick Gilbert et Jocelyne Yalenios (2017). *L'évaluation de la performance individuelle*.

travail, l'anticipation de l'atteinte de l'objectif modelant son comportement. Un outil joue un rôle central pour ce faire : c'est l'évaluation « objectifs-résultats », caractéristique du *management by objectives* de l'entreprise privée contemporaine. Sa fonction est d'être incitative, c'est-à-dire de faire en sorte que l'individu coopère de sa propre initiative, puisque il y va de son intérêt ; or son intérêt personnel rencontrant les intérêts de l'organisation, c'est bien elle qui se retrouve gagnante de cette stratégie<sup>23</sup>.

### **1.4.3. L'indicateur de performance en dehors de l'entreprise privée**

En France, le service public n'échappe pas à l'évolution de son environnement sociétal. Il subit lui aussi de nombreux aménagements visant à améliorer à la fois son efficacité et sa qualité de service. Dans ce but, des indicateurs ont été instaurés qui mesurent les actions menées, leur volume et leur qualité. Ce mode de pilotage par la performance provient du monde entrepreneurial privé mais émane bien d'une volonté politique. Quelles sont ses caractéristiques ? Dans une communication de 2012, Piney, Nascimento, Gaudart & Volkoff rendent compte d'une étude menée au sein de la DGFIP<sup>24</sup>. Tout d'abord, les auteurs rapportent que la conception de la performance varie selon les individus : « *Certains y voient des notions de délai, de qualité de service rendu à l'utilisateur ou de disponibilité des moyens. D'autres évoquent le succès de la réalisation des missions, des compromis à faire ou un contrat passé avec la direction. Ce manque de définition commune, tant aux différents niveaux hiérarchiques qu'au type de service, implique différents usages du pilotage par la performance et de ses outils.* ». La mission du service public (assurer un service aux usagers) étant fondamentalement différente de la mission de l'entreprise privée (générer un profit), l'introduction en son sein de l'indicateur ne peut se faire sans une confusion des buts poursuivis, selon le poste occupé et la vision qui lui est rattachée. Les indicateurs mesurent « *la réalité de l'activité que la direction a choisi stratégiquement de mettre en avant, mais ne reflètent pas forcément le travail bien fait du point de vue de l'agent* »<sup>25</sup>. Ce qui met à mal la notion de « service public ».

---

<sup>23</sup> Vincent De Gaulejac parle ainsi d'*idéologie gestionnaire*, dans *La société malade de la gestion* (2005). Il s'insurge contre le discours managérial, qu'il qualifie de « technologie du pouvoir » manipulatrice, obligeant l'individu à adhérer *de facto* à la vision d'entreprise.

<sup>24</sup> Piney *et al.* Pilotage par la performance au quotidien dans un service public: quelle place pour les conditions de vie au travail ?

<sup>25</sup> Ibid

Pour Maya Bacache-Beauvallet, l'introduction d'indicateurs de performance individuels dans le monde de la recherche s'apparente « à une introduction des principes de marché au sein des organisations. Cette mise en concurrence transforme le travail »<sup>26</sup>. Elle met en avant la difficulté qui existe dans la recherche de créer des indicateurs répondant à des objectifs qui sont « *tout sauf clairement défini[s] : que veut-on faire faire aux chercheurs : des contrats liés aux entreprises et « économiquement utiles » ? De la recherche théorique qui renouvelle des paradigmes ?* ». De surcroît, elle démontre que les critères principaux pris en compte pour mesurer l'activité de recherche – le nombre de publications et le nombre de fois que ces publications ont été citées par d'autres personnes que leur auteur –, cumulent les biais et les effets indésirables. Des stratégies de contournement sont mises en œuvre, tel l'effet « Salami » : « *[l'] amélioration des indicateurs n'entraîne pas toujours une plus grande performance. En ce qui concerne la recherche, on observe que le nombre d'articles publiés a été multiplié par deux en l'espace de dix ans, soit une hausse de la productivité sans précédent. Le véritable objectif – doubler le stock de savoir – n'a cependant pas été atteint. Les chercheurs ont simplement « saucissonné » leurs résultats. Un article présente un résultat unique là où les articles plus anciens présentaient des champs entiers de recherche* »<sup>27</sup>. D'autres effets nuisibles encore sont observables, comme l'effet de « conformisme », l'effet « multitâche » et l'effet « désincitatif », que nous ne détaillerons pas ici.

Le monde libéral, en premier lieu celui des médecins généralistes, a vu lui aussi l'introduction d'indicateurs de performance, relevés annuellement, sous forme de « rémunération sur objectifs de santé publique », ou Rosp. Pour l'Assurance Maladie, « *la Rosp contribue à faire évoluer les pratiques pour atteindre les objectifs de santé définis par la convention médicale* »<sup>28</sup>. Concrètement, il s'agit d'inciter le médecin à effectuer un suivi des pathologies lourdes de ses patients, des actes médicaux ou des actions de dépistage, en contrepartie d'un gain de points équivalant à une somme d'argent. Par exemple, le médecin traitant doit faire bénéficier ses patients diabétiques (de type 2) d'au moins deux dosages d'HbA1c (hémoglobine glyquée) par an, et possède des objectifs cible et intermédiaire en terme de taux de population couverte. L'intérêt étant d'anticiper ou de limiter les risques de

---

<sup>26</sup> Maya Bacache-Beauvallet (2010). Concurrence et performance dans la recherche : l'effet des indicateurs.

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Rosp médecin traitant de l'adulte. Récupéré le 17 juillet, 2019, de <https://www.ameli.fr/medecin/exercice-liberal/remuneration/remuneration-objectifs/medecin-traitant-adulte>

complication pour le patient. De nombreux autres indicateurs complètent le dispositif<sup>29</sup>, avec, comme ailleurs, des critères parfois sujets à discussion, comme le résume le Dr Riahi : « *Les médecins doivent-ils être pénalisés si leurs patientes ne font pas leur mammographie ? Ce type d'item prêterait toujours à polémique en raison de la liberté de choix des patients et la réelle signification de pourcentage de dépistages atteints* »<sup>30</sup>. Toutefois il est avantageux, pour l'Assurance Maladie, et donc la société dans son ensemble, de rémunérer les médecins pour ces actions de prévention et de suivi, plutôt que de payer des sommes considérables *a posteriori* pour la prise en charge de ces pathologies, une fois qu'elles ont évoluées.

Hors entreprise, introduits à des fins de motivation et de garantie de performance, les indicateurs ont pu générer des comportements exactement contraires à ceux attendus, ainsi que toute une gamme d'effets indésirables. C'est que leur introduction ne fut peut-être pas toujours accompagnée d'une pédagogie d'envergure propre à désarmer les réticences, ou bien qu'ils furent conçus sans prendre en compte, ou insuffisamment, cette part invisible du travail nécessaire à la réalisation de tout objectif.

---

<sup>29</sup> Au moment d'écrire ces lignes (juillet 2019), la Rosp du médecin traitant de l'adulte repose sur 29 indicateurs de pratique clinique, l'ensemble représentant un maximum de 940 points, et 7 euros par point.

<sup>30</sup> ROSP : les généralistes massivement insatisfaits. Le Quotidien du médecin. Récupéré le 19 juillet, 2019, de <https://www.lequotidiendumedecin.fr/liberal/honoraires/rosp-les-generalistes-massivement-insatisfaits-la-csmf-veut-un-toilettage-lufml-reclame-sa>

# PARTIE 2 – CADRE THÉORIQUE

---

« Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail »

- Philippe Davezies

Dans cette deuxième partie, nous allons exposer les cadres de référence de ce mémoire. Nous examinerons l'organisation du travail depuis les grilles de lecture de l'ergonomie et de la psychodynamique, afin de comprendre comment et en quoi l'indicateur de performance individuel porte atteinte au vécu subjectif de l'individu. Nous étudierons ensuite les conditions individuelles du plaisir au travail. Dans le dernier chapitre « problématique », nous proposerons un aperçu des théories qui, respectivement justifient, contestent, et arbitrent le fait évaluatif en entreprise. À partir de tout ce qui aura été vu, nous serons en mesure d'élaborer les hypothèses qui nous serviront dans la suite de notre enquête.

## 2.1. L'ERGONOMIE

### 2.1.1. Ergonomie, charge de travail et stress

L'ergonomie est une science pluridisciplinaire qui a pour objet l'étude « *de la relation entre l'homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail* »<sup>31</sup>. Elle se subdivise en domaines de spécialisation. *L'ergonomie physique* s'intéresse, en particulier, aux postures de travail et aux mouvements répétitifs. *L'ergonomie cognitive* s'intéresse, de son côté, aux processus mentaux, et *l'ergonomie organisationnelle*, aux règles, aux processus, à l'organisation sociotechnique du travail. Pour Pierre Falzon (2004), l'ergonomie « *développe une approche holistique de l'homme, où celui-ci est simultanément pensé dans ses dimensions physiologiques, cognitives et sociales* ». Elle poursuit un objectif pratique : celui d'adapter les outils, le travail et l'environnement à l'homme, et d'éviter ou de corriger les situations

---

<sup>31</sup> Définition donnée à l'occasion du IV<sup>e</sup> congrès international d'ergonomie de la *Société d'Ergonomie de Langue Française* (SELF), en 1969

inverses, c'est-à-dire celles où l'homme doit s'adapter à des outils déficients ou à des postures dangereuses pour sa sécurité, son confort, son bien-être.

L'ergonomie promeut des concepts différents, qui fondent sa pratique. Le concept de charge de travail est l'un d'eux. Il prend appui sur la notion de « coût ». Tout travail a un coût pour celui qui l'exécute. Ce coût est variable car il dépend des ressources propres à l'individu. On parlera de « surcharge de travail » lorsque les ressources de l'individu sont insuffisantes pour répondre au coût que nécessite le travail. Les risques sont les « pathologies de surcharge », comme le *burn out*<sup>32</sup>. On parlera, à l'inverse, de « sous-charge de travail » lorsque la quantité de travail est en dessous d'un seuil permettant le maintien de l'attention de la personne.

Le stress est une préoccupation centrale de l'ergonomie. Il est un risque psychosocial parmi d'autres (souffrance, maladies cardio-vasculaires, dépression,...), mais il apparaît être également leur origine principale. Sa survenue résulte de l'interaction de trois facteurs : la société, le travail, et l'individu (Vallery et Leduc, 2012). Il provient d'une dissonance entre les exigences du travail et la capacité du salarié à y répondre. Certaines formes d'organisation du travail (comme les systèmes d'évaluation) peuvent avoir un effet considérable sur le stress individuel. Dans une communication de 2015, Pauline Beau explique qu'il existe « *trois approches théoriques du stress au travail, regroupées selon deux catégories : causaliste (ou ergonomique) et individualiste. La première catégorie défend une vision collective du problème, et l'autre définit le stress comme une problématique beaucoup plus individuelle* ». Elle propose le tableau que nous reproduisons ci-après :

---

<sup>32</sup> À ce sujet, Christophe Dejours (2016) indique que les troubles musculosquelettiques (lésions par efforts répétitifs) rentrent dans cette catégorie des pathologies de surcharge : « *Je tiens à préciser que ce sont des pathologies du corps et non des pathologies mentales. Néanmoins, et ceci est très important, on ne peut pas comprendre l'augmentation considérable de ces troubles musculo-squelettiques sans faire une place, au centre du processus, à une atteinte qui porte d'abord sur le fonctionnement psychique* ».

**Tableau 2 : Définition du stress selon les courants causaliste et individualiste**

Courant		Modèles de référence	
Causaliste	« Stimulus-Réponses »	<u>Karasek et Theorell (1990)</u> : forte demande psychologique et faible latitude décisionnelle du travail, engendrent du stress au travail	<u>Siegrist (1996)</u> : une situation de travail combinant efforts élevés et faibles récompenses, peut engendrer des réactions émotionnelles ou physiologiques pathologiques.
	Psychosociale	<b>Approche interactionniste</b> : isoler les facteurs potentiellement liés aux risques psychosociaux pour trouver les caractéristiques de l'organisation idéale	
Individualiste	Biologique	<u>Selye (1956)</u> : le stress est une réponse (biologique, cognitive, émotionnelle) de l'organisme à une demande.	<u>Laborit (1979)</u> : le stress devient pathogène lorsque l'organisme ne peut plus lutter contre et assurer sa survie.
	Psychosociale	<b>Approche transactionnelle</b> : le stress est issu de l'interprétation que l'individu fait de sa situation (stress perçu/ contrôle perçu) selon les contraintes externes et internes perçues. (Lazarus, 1966).	

(Source : Pauline Beau, 2015. *Évaluer la performance individuelle sur les résultats : de la recherche d'efficacité au stress professionnel*)

Le stress peut être ponctuel, avec des conséquences limitées, ou se prolonger. Lorsqu'il s'installe dans la durée, on le dit *chronique*. Le stress chronique, excessivement nuisible, interdit le processus d'accomplissement de soi.

### 2.1.2. Pour une distinction entre *tâche* et *activité*

L'un des concepts majeurs de l'ergonomie, notamment de l'Ergonomie de Langue Française, est la distinction qu'elle opère entre *tâche* et *activité*. La tâche consiste en ce qui est à faire, ce qui est prescrit par l'organisation. L'activité, quant à elle, caractérise ce qui est réellement fait par l'individu pour parvenir à la réalisation de cette tâche. La tâche représente les consignes et les objectifs prescrits. Mais le réel ne s'y réduit pas. Toutes les actions requises pour mener la tâche à bien, tous les gestes, tous les imprévus qui surgissent dans la situation de travail ne sont pas ou ne peuvent pas, par essence, être formalisés et codifiés. Au moment d'exécuter les consignes, l'individu s'aperçoit que la situation de travail est plus complexe, plus changeante que ce qui était prévu et qu'elle appelle en permanence des ajustements de sa part. L'exécution de la tâche engage la personne à mobiliser son activité mentale, ses facultés, à élaborer des stratégies. Cela suppose, parfois, de transgresser les ordres, pour contourner les obstacles afin de se rapprocher de l'objectif. Entre la tâche et l'activité, il y a un écart irréconciliable. Ce qui vient combler cet écart, c'est le travail de l'homme.

## 2.2. PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL

### 2.2.1. Concept

La Psychodynamique du travail est une discipline née de la rencontre entre la psychanalyse et l'ergonomie dans les années 1970. Son champ d'étude concerne les relations dynamiques entre plaisir et souffrance de l'individu, et organisation du travail. Elle s'est construite de manière empirique, dans l'investigation clinique des situations de travail. Pour Philippe Davezies (1993), « *il s'agit de mieux comprendre comment le travail qui comporte toujours une dimension de peine, de souffrance, au point de conduire parfois à une usure voire à une mort prématurée, peut aussi, dans bien des cas, constituer un puissant opérateur de construction de la santé* »<sup>33</sup>. Comment le travail peut-il tout à la fois être contributeur de la destruction ou de la construction de la santé mentale ? Il y a deux causes possibles : les causes internes à l'individu, et celles extérieures à lui. Les traits de personnalité sont les premières. Nathalie Fourcade, en 2016, rappelle que « *c'est dans ses relations précoces avec autrui (et en particulier avec ses parents), sources de reconnaissance, que se constitue l'identité du sujet, qui est l'armature de sa santé* ». Au sortir de l'enfance, l'individu éprouve le besoin de rechercher « *un théâtre de substitution pour conforter son identité* » dans le champ social : ce sera le travail. Là, l'organisation du travail (les causes extérieures) sera déterminante sur son vécu subjectif, dans la destruction ou la construction de sa santé mentale. Vézina (2000) énonce de la manière suivante les trois prémisses théoriques de la psychodynamique du travail :

- La première prémisse théorique mentionne que le sujet est en quête d'accomplissement. Tout individu est habité « *par le désir de s'accomplir lequel s'inscrit dans la quête d'identité qui l'anime, qu'il poursuit et qui le porte à vouloir offrir sa contribution à la création sociale ou à la construction d'une œuvre commune* »<sup>34</sup>.
- La deuxième prémisse porte sur le travail réel qui représente toujours plus que le travail prescrit avec, comme implication, l'investissement subjectif de l'individu dans l'activité de travail.
- La troisième prémisse convoque le rôle central du jugement d'autrui et la reconnaissance.

Dans les sous-parties qui suivent, nous allons nous intéresser à ces différentes notions.

---

<sup>33</sup> Philippe Davezies (1993). *Éléments de psychodynamique de travail* in Education Permanente n°116

<sup>34</sup> Marie Alderson (2005). *Analyse psychodynamique du travail infirmier en unités de soins de longue durée : Entre plaisir et souffrance*.

### 2.2.2. Sujet, travail prescrit, travail réel

La psychodynamique du travail s'est approprié les concepts de *tâche* et *d'activité* découvertes par l'ergonomie, qu'elle nomme parfois travail *prescrit* et travail *réel*. Cependant, elle étend leur portée avec le développement de ses propres théories, en rapport avec le *sujet*. Pour elle, est sujet qui possède une « *place de témoin privilégié de sa situation de travail, à partir de laquelle il peut penser son rapport au travail, en trouver le sens mais aussi agir sur cette réalité pour la rendre la plus conforme possible à ses besoins, à ses désirs et donc opérante dans la construction de son identité au travail* »<sup>35</sup>. Dès qu'il investit son milieu professionnel, le sujet va tenter de le transformer en « monde habitable ». Il peut y parvenir, ou non. L'écart entre le travail réel et prescrit peut être source de plaisir, de satisfaction, d'accomplissement de soi, ou de souffrance psychique et d'aliénation, selon une organisation du travail permettant ou ne permettant pas « *aux travailleurs d'arbitrer eux-mêmes le décalage et de trouver par leur inventivité, créativité et ingéniosité, la microrégulation nécessaire à la résolution des problèmes rencontrés dans le travail* »<sup>36</sup>.

Si l'organisation du travail est trop structurée, trop contrôlée, trop normalisée par la hiérarchie, et que toute forme d'initiative est proscrite, elle ne laisse « *aucune voie de décharge possible à l'énergie psychique de l'individu — l'énergie psychique du sujet finit par s'accumuler, générant une tension psychique, un sentiment de déplaisir ainsi qu'une souffrance susceptible de s'accompagner de divers troubles psychiques* »<sup>37</sup>. Pour Christophe Dejours, « *le spectre de l'aliénation se profile quand la subjectivité ne peut plus se déployer* »<sup>38</sup>. Il existe des formes d'organisation du travail prédisposées à être une entrave au déploiement libre de la subjectivité. Un travail trop intense, une cadence élevée, la présence invasive d'indicateurs de performance mal conçus rentrent dans ce cadre. En revanche, si l'organisation du travail concède « *des voies de décharge adaptées aux désirs psychiques de l'individu* »<sup>39</sup>, en sollicitant sa créativité, sa prise d'initiative, elle lui laisse la possibilité du plaisir, de la construction de son identité, de l'accomplissement de soi.

---

<sup>35</sup> Marie-Christine Carpentier-Roy (1995). Santé mentale et travail : avantages et limites de la psychodynamique du travail.

<sup>36</sup> Marie Alderson (2004). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques.

<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> Christophe Dejours, propos recueillis par Gilles Benham

<sup>39</sup> Christophe Dejours (1980). La charge psychique de travail, in Société française de psychologie

### 2.2.3. La reconnaissance

« *Quelle que soit son importance, la relation amoureuse ne solde [...] pas la question cruciale de l'identité. Alors, le sujet dispose d'une deuxième raison d'espérer, il peut reposer la question de l'identité dans le champ social et en particulier dans le travail. Mais dans aucun des [deux] cas, je ne suis moi-même producteur de mon identité. L'identité m'est donnée par le regard de l'autre, par autrui, sous la forme de la reconnaissance* »<sup>40</sup>. Pour la psychodynamique, la reconnaissance au travail est indissociable du bien-être. L'enquête Samotrace de 2009, portant sur la santé mentale au travail, ne dit pas autre chose : 37% des femmes et 24% des hommes interrogés ont exprimé un mal-être provenant du déséquilibre entre efforts et reconnaissance<sup>41</sup>. Dans « Situations du travail » (2016), Christophe Dejours observe que « *nombreux sont ceux qui sortent meurtris de leur enfance, avec une identité incertaine* ». Le travail leur permet d'obtenir « *en retour de la contribution qu'ils apportent à la société, une rétribution symbolique majeure : la reconnaissance, grâce à laquelle la souffrance peut être transformée en plaisir ; celui de l'accroissement de l'identité* »<sup>42</sup>. La psychodynamique s'appuie sur le concept de « sublimation », tiré du vocabulaire de la psychanalyse, pour expliquer ce mouvement. La sublimation est le processus par lequel « *un désir (ou une pulsion) insatisfait est orienté vers un nouveau but, un nouveau destin ou un nouvel objet socialement valorisé* »<sup>43</sup>. Avec la reconnaissance, la souffrance se mue en bien-être psychique, consolidant l'identité singulière de l'individu.

La psychodynamique défend l'idée que la forme majeure de reconnaissance au travail porte sur le *faire*, c'est-à-dire sur le travail réalisé, et non pas directement sur l'*être*, sur l'individu lui-même. Néanmoins, pour Isabelle Gernet et Christophe Dejours (2009), celui qui a été reconnu pour sa contribution « *peut éventuellement rapatrier cette reconnaissance de son savoir-faire dans le registre de son identité* ». De reconnaissance en reconnaissance, l'individu peut sentir croître son identité.

Par ailleurs, la psychodynamique distingue, dans la reconnaissance au travail, deux formes de jugements :

---

<sup>40</sup> Philippe Davezies (1993). *Éléments de psychodynamique de travail* in Education Permanente n°116

<sup>41</sup> <http://www.sante-et-travail.fr/mal-etre-travail-enquete-incontestable>

<sup>42</sup> Christophe Dejours (2016). *Situations du travail*.

<sup>43</sup> Marie Alderson (2004). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et pémisses théoriques

- D'une part, le *jugement d'utilité*. Le jugement d'utilité est porté par la hiérarchie, par le client, le malade, plus largement tout bénéficiaire de l'action du travailleur. C'est la reconnaissance que ce qu'il fait est utile.
- D'autre part, le *jugement de beauté*, ou *jugement esthétique*. Le jugement de beauté est principalement proféré par les pairs, à même de reconnaître la conformité d'un travail fait dans les « règles de l'art » du métier et si, dans le respect de ces règles, l'individu a fait preuve d'originalité ou d'une qualité remarquable.

Si l'individu est privé de cette reconnaissance<sup>44</sup>, la souffrance va prendre le devant de la scène. S'ouvre alors « *un monde de comportements jugés paradoxaux, irrationnels, mais qui trouvent leur logique et leur légitimité dans la nécessité impérieuse de se défendre contre la souffrance* »<sup>45</sup>.

#### **2.2.4. Coordination n'est pas coopération**

Le travail en entreprise ne se fait jamais isolément, mais en interaction permanente avec autrui. Nous avons vu qu'entre la tâche et l'activité, ou entre le travail prescrit et le travail réel, il y a un écart, que vient combler le travail de l'individu. Au plan collectif, le prescrit se nomme « coordination ». Mais le prescrit étant insuffisant pour que cette coordination fonctionne, il faut donc, selon la psychodynamique, que les individus réinventent collectivement cette prescription, ce qui porte le nom de « coopération ». La coopération ne peut émerger qu'à la condition d'être encouragée par l'organisation du travail. Ce sera le cas s'il existe une « souplesse » organisationnelle minimale. En revanche, si l'environnement de travail se caractérise par sa rigidité structurelle, la coopération ne pourra survenir librement, pénalisant à la fois la bonne marche de l'entreprise et le vécu subjectif des travailleurs. Certaines formes d'organisation du travail et « *notamment l'évaluation individualisée des performances, couplée à la qualité totale, ont pour conséquence la division, voire la déstructuration des collectifs de travail. En raison de l'exacerbation du « chacun pour soi », les sujets qui se retrouvent seuls face à des actes injustes à leur poste de travail sont fortement fragilisés quand ils ne peuvent plus compter sur la solidarité de leurs collègues* »<sup>46</sup>. Dans ces environnements, il ne peut exister de coopération, puisque cette dernière se construit

<sup>44</sup> Certains auteurs, comme Kocyba et Voswinkel, insistent sur les dérives possibles de la reconnaissance quand elle est instrumentalisée dans le contexte du management moderne et qu'elle devient manipulatrice de subjectivité.

<sup>45</sup> Philippe Davezies (1993). *Éléments de psychodynamique de travail* in Education Permanente n°116

<sup>46</sup> Isabelle Gernet et Christophe Dejours (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*

sur l'échange – des difficultés rencontrées, des réussites, des savoir-faire –, socle de la confiance mutuelle. Il n'existe pas non plus de « jugement de beauté » des pairs.

## **2.3. CONDITIONS INDIVIDUELLES DU PLAISIR AU TRAVAIL**

### **2.3.1. Motivation intrinsèque et motivation extrinsèque**

Tout en reconnaissant l'action primordiale des contraintes organisationnelles (c'est-à-dire les déterminants extérieurs) sur le vécu subjectif au travail, la psychodynamique rappelle l'importance de la subjectivité de l'individu, prolongation de son histoire personnelle, dans son rapport au travail, dans ce qu'il y met de lui-même et ce qu'il en attend en retour. Le plaisir au travail peut mener à l'accomplissement de soi. Mais quelles sont les causes individuelles du plaisir ? Deci et Ryan (1985) proposent la théorie de l'autodétermination, qui envisage les comportements humains comme la conséquence de motivations de classes différentes. Cette théorie distingue trois formes possibles de motivation : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. La motivation intrinsèque se qualifie comme telle lorsque l'action de l'individu est guidée par l'intérêt et le plaisir qu'il trouve à l'action elle-même, sans attente de récompense extérieure. La motivation extrinsèque définit l'action de l'individu motivée par une circonstance extérieure à lui (comme la perspective d'une récompense). L'amotivation, quant à elle, correspond à une absence de but que l'individu peut poursuivre avec conviction. Le tableau suivant détaille ces notions :

**Tableau 3 : Taxonomie de la motivation**

Types de motivation	Types de régularisation	Locus de causalité perçu	Processus impliqués
MOTIVATION INTRINSÈQUE	Intrinsèque	Interne	- Intérêt - Plaisir
	Intégration	Interne	- Congruence - Conscience - Unité du soi
	Identification	Plutôt interne	- Importance personnelle - Valorisation personnelle
MOTIVATION EXTRINSÈQUE	Introjection	Plutôt externe	- Autocontrôle - Implication du soi - Récompenses et punitions internes
	Externe	Externe	- Conformité - Récompenses et punitions externes
AMOTIVATION	Sans régularisation	Impersonnelle	- Non intentionnelle - Non valorisant - Incompétence - Manque de contrôle - Sans satisfaction

(Source : J. G. Laguardia et R. M. Ryan (2000). *Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications.*)

La motivation intrinsèque favorise les comportements dits « positifs », tels que la créativité et l'engagement, suscitant plaisir et bien-être psychologique au travail. Selon les auteurs, plusieurs études suggèrent que les individus poursuivant des buts extrinsèques connaîtront un bien-être psychologique comparativement moindre que ceux intrinsèquement motivés. Cependant, continuent-ils, il est possible que l'individu opère une régulation de ses comportements motivés pour des raisons extrinsèques en se les réappropriant. Les effets de ces comportements extrinsèquement motivés pourront alors se rapprocher des premiers.

Enfin, selon cette théorie, un fort niveau de motivation de l'individu, qui lui donne un important sens des buts à atteindre, lui laisse une certaine latitude pour réinterpréter les situations stressantes comme des défis, non des obstacles.

### 2.3.2. Autres déterminants

Les déterminants individuels sont les facteurs propres à l'individu réputés participer à la production d'un phénomène ; ici, être à la base ou faciliter la croissance du plaisir de l'individu au travail. Ils ne sont ni nécessaires, ni suffisants à eux seuls, mais, combinés à d'autres facteurs, ils peuvent contribuer à l'émergence du plaisir et, *in fine* à l'accomplissement de soi au travail.

Si les valeurs de l'individu sont en phase avec celles de l'organisation, celui-ci a le champ libre pour connaître une croissance personnelle liée à la poursuite et l'atteinte de buts qui ont un sens pour lui. Cet accord avec sa nature, ce « *fonctionnement psychologique optimal* » (Waterman 1993) représente la conception *eudémonique* du bonheur (ou du bien-être). Plusieurs théories s'inscrivent en son sein. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan en est une. On peut également citer le courant de la psychologie humaniste (ou positive), qui fait suite aux travaux pionniers de Carl Rogers, pour laquelle l'être humain « *n'est pas d'abord le jouet de ses pulsions internes (psychanalyse) ou des pressions de l'environnement (béhaviorisme), mais un individu désireux de s'accomplir dans l'épanouissement personnel et la relation avec autrui* »<sup>47</sup>. L'approche eudémonique entre en opposition avec l'approche *hédonique*, pour laquelle le bien-être constitue la propriété émergente d'un cumul d'expériences positives et de plaisirs. Dans ce contexte, il importe moins que les motivations soient intrinsèques ou extrinsèques, pourvu que l'individu retire un plaisir de son expérience, et peu, voire aucun affect désagréable. La notion d'accomplissement de soi au travail fluctue entre ces deux tendances, et diffère selon les individus.

L'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, la place de l'emploi actuel dans la continuité d'une carrière (s'agit-il d'un premier emploi ?) sont des déterminants à l'aune desquels l'individu portera un regard sur son environnement de travail. Cela peut avoir un impact sur ses attentes, sa motivation, son niveau d'engagement. Parducci (1995) parle ainsi de théorie « contextuelle », partie prenante de la plus large théorie dite « des standards » : la manière dont un individu va interpréter un événement dépend de l'ensemble de ses expériences antérieures, et influe directement sur son niveau de bonheur.

---

<sup>47</sup> Jacques Lecomte (2017). 30 grandes notions de la psychologie.

Daniel Goleman (1997) propose le modèle des quatre compétences émotionnelles (conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations) qui sont, pour lui, les « aptitudes maîtresses », celles à la base de toutes les autres. Les deux premières renvoient à la capacité de l'individu à identifier et comprendre ses propres émotions, et à la capacité à réguler ces mêmes émotions (on peut éprouver du stress, et savoir, dans une certaine mesure, ne pas se laisser envahir par lui). Ces compétences peuvent faire la différence entre une présence d'indicateurs de performance individuels subie, ou acceptée.

## 2.4. PROBLEMATIQUE

### 2.4.1. Le fait évaluatif en entreprise : théories en lice

Il existe trois grandes familles de théories qui tentent respectivement de justifier, de contester et d'arbitrer le fait évaluatif individuel en entreprise. Pour la première, il s'agit d'une « nécessité gestionnaire ». Cette famille regroupe les théories normatives, c'est-à-dire « celles qui sont destinées à servir de guide à la pratique et qui ont a priori une fonction d'encadrement et de régulation de portée universelle »<sup>48</sup>. Nous avons abordé une partie de ces théories dans la Partie 1 de ce mémoire lorsque nous avons évoqué la notion de performance, ainsi que dans le chapitre *Du côté de la gestion*. Leur finalité est de concourir à la mise en œuvre d'outils d'évaluation « performants » et d'assurer ainsi le bon déroulement des processus de gestion.

La seconde famille de théories, les théories critiques, « contestent très directement les présupposés des théories normatives »<sup>49</sup>. Elles analysent les pratiques d'évaluation et leurs effets sur les comportements individuels et collectifs. « Pour la plupart, elles montrent une grande défiance à l'égard de l'évaluation de la performance qu'elles soupçonnent d'obéir à une rhétorique de propagande », constatent Patrick Gilbert et Jocelyne Yalenios. Pour les courants les plus critiques, l'évaluation est vue comme un « vecteur de domination et d'aliénation », ou comme un instrument de manipulation de la subjectivité. Joule et Beauvois (1987) parlent de *soumission librement consentie* pour désigner cette impression qu'ont les individus d'être les auteurs de leurs comportements et du choix de leurs buts, alors que ceux-ci sont en réalité la conséquence d'un processus de persuasion et d'influence insidieux.

---

<sup>48</sup> Patrick Gilbert et Jocelyne Yalenios (2017). *L'évaluation de la performance individuelle*.

<sup>49</sup> Ibid

Pour la troisième famille de théories, qualifiées « institutionnalistes », l'évaluation individuelle n'est ni une nécessité normative, ni une pratique foncièrement critiquable. Ces théories considèrent l'évaluation comme un fait social, une « construction collective ». Gilbert *et al.* nous renseignent davantage : « Pour ces théories, qui opèrent une forme de recadrage par rapport aux précédentes, les pratiques d'évaluation ont toujours une histoire particulière qui n'obéit à aucune norme générale ou universelle et doivent être appréhendées relativement au contexte (institution, culture) dans lequel l'évaluation est mise en œuvre et selon leur propre dynamique (l'évaluation en train de se faire) »<sup>50</sup>.

Cette dernière famille de théories autorise à envisager l'impact de l'indicateur de performance sur le vécu subjectif non comme systématiquement néfaste, comme on peut croire que le conçoit la psychodynamique du travail, mais comme à même de ne pas empêcher, voire de participer directement à l'accomplissement de soi. Reste à examiner les conditions organisationnelles requises pour cela, ce qui sera fait dans les sections qui suivent.

#### **2.4.2. Critique de l'indicateur de performance individuel : effets pervers et impact néfaste sur le vécu subjectif**

Comme en mécanique quantique, où il est impossible d'effectuer une observation sans perturber le phénomène à observer, l'introduction d'indicateurs de performance individuels dans une organisation de travail a une incidence sur elle, mais aussi sur le comportement de l'individu. Pour Piney *et al.* (2012), ces indicateurs, s'ils permettent un retour sur l'activité, présentent le risque « d'orienter le travail à réaliser en replanifiant l'activité autour des échéanciers de relève d'indicateurs, au détriment des objectifs eux-mêmes »<sup>51</sup>. Ces ajustements de l'action ne vont pas sans mal et ne sont pas sans dangers pour l'individu, lequel, en « travaillant pour l'indicateur » plutôt que pour un objectif identifié, et en étant forcé de négliger ce qui ne rentre pas dans le champ de sa mesure, court le risque de perdre le sens de son activité. D'autre part, résumer l'activité aux nombres affichés par une quantité restreinte d'indicateurs peut apparaître trop réducteur. Il existe une divergence considérable entre la valeur numérique de l'indicateur et l'effort requis par l'individu pour cette mesure. Pour Gernet *et al.*, « l'évaluation objective et quantitative à travers des « mesures » laisse dans l'ombre le travail réel qui se déploie pour une grande part en marge des procédures standardisées et des prescriptions ». Ce travail réel non reconnu, ce « travail gris », concerne

---

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Piney *et al.* Pilotage par la performance au quotidien dans un service public: quelle place pour les conditions de vie au travail ?

tout à la fois une partie de l'activité « visible » de l'individu, mais également la partie non visible – le temps mental et intellectuel qu'un travailleur consacre à l'accroissement de ses habiletés dans la perspective d'atteindre ses objectifs, parfois même hors travail. Dejours (2011) observe que « *cette méthode d'évaluation quantitative faussée engendre de ce fait des sentiments d'injustice qui ont aussi des effets délétères sur la santé mentale* »<sup>52</sup>. L'individu souffre de ces efforts qui ne seront pas connus et doit abandonner pour eux l'attente d'une reconnaissance qui ne viendra pas.

Pour la psychodynamique, l'introduction d'indicateurs de performance individuels dans l'organisation du travail exerce une influence profondément nocive sur les collectifs et le « vivre-ensemble ». Ils exacerbent la concurrence entre les individus. Si, de ses performances au regard de celles des autres, dépend l'avancement ou la prime du travailleur, voire son licenciement, celui-ci peut être tenté d'adopter des comportements déloyaux (rétention d'information, fausses rumeurs, « sabotages » en tout genre,...) afin de conserver une « longueur d'avance » sur ceux qu'il est bien obligé de considérer comme des rivaux. Avec, à la clé, la méfiance et la surveillance. « *Chacun est conduit petit à petit à consentir à des comportements que, pourtant, on réproouve. [...] À la fin, chacun se retrouve seul au milieu de la multitude, dans un environnement humain et social qui revêt les allures de l'hostilité. [...] Cela change radicalement la donne, en ce qui concerne le rapport subjectif au travail et la santé mentale des salariés* »<sup>53</sup>. Nicolas Sandret, médecin du travail attaché à la Consultation de Pathologie Professionnelle de Créteil, dénonce le potentiel destructeur de l'évaluation individualisée des performances : « *nous recevons des salariés présentant des tableaux de grande souffrance psychique : effondrement anxio-dépressif grave avec perte de l'estime de soi, incapacité à avoir des relations sociales ou familiales, idées ou passages à l'acte suicidaires* »<sup>54</sup>.

Dans la liste d'impacts néfastes de l'indicateur de performance individuel sur le vécu subjectif, on peut encore citer :

- Les stratégies « d'auto-accélération ». « *L'ouvrier confronté aux normes de productivité s'auto-accélère encore par rapport à elles, jusqu'à ce que tout son système perception-conscience soit saturé par la contrainte de cadence. [...] De ce fait, [...] la paralysie*

---

<sup>52</sup> Christophe Dejours (2011). La psychodynamique du travail face à l'évaluation.

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> <https://www.souffrance-et-travail.com/dossiers/entretien-individualise/potentiel-destructeur/>

*psychique s'installe et le travailleur peut alors relâcher un peu la cadence, de manière à éviter l'autre danger, celui de l'épuisement* » (Dejours 1993).

- La réification<sup>55</sup>. L'individu peut se sentir réifié (sans savoir nommer la réification), lorsque le « moule » normalisé dans lequel il prend place anéantit l'expression possible de sa subjectivité.
- La qualité empêchée. L'indicateur de performance individuel peut être un instrument servant des stratégies décidées ailleurs, en rupture avec une faisabilité réelle, ce qui contraint l'individu à devoir se contenter d'un travail bâclé, « ni fait, ni à faire » en dépit de ses efforts, et dans lequel il ne se reconnaît pas.
- La perception de l'indicateur de performance individuel comme un moyen de coercition, exerçant une surveillance continue et anxiogène.

### **2.4.3. L'indicateur de performance individuel comme facteur d'accomplissement de soi, ou ne l'empêchant pas : hypothèses**

Nous avons vu, dans les chapitres qui précèdent, que la possibilité de l'accomplissement de soi au travail dépend à la fois de conditions organisationnelles (environnementales) et de conditions propres à l'individu. Si l'influence néfaste des indicateurs de performance individuels sur le vécu subjectif est avérée par de nombreuses études cliniques, elle est l'effet d'une conception et d'une mise en œuvre spécifique de ces instruments. Cela signifie que des indicateurs conçus sur d'autres principes et des situations de travail sous-jacentes différentes pourraient mener à des vécus subjectifs opposés. Nous allons maintenant élaborer des hypothèses sur les conditions pouvant mener à ce vécu subjectif positif, prélude à l'accomplissement de soi.

- Hypothèse 1 : Les indicateurs ne sont pas générateurs de stress chronique en eux-mêmes. (Ils peuvent être à l'origine d'un stress, mais dans des situations ponctuelles, qui ne durent pas.)
- Hypothèse 2 : Lorsque les indicateurs sont fidèles au travail réel, ils laissent suffisamment de temps et d'espace aux travailleurs pour faire un « bon » travail.

---

<sup>55</sup> Honneth (2007), citant Lukacs, définit la réification comme le fait « *qu'une relation entre personnes prend le caractère d'une chose* ». Utiliser autrui pour parvenir à ses fins, c'est transformer le sujet en objet, donc nier sa subjectivité. Les implications de la réification sont nombreuses, mais ne seront pas traitées ici.

(Annule les phénomènes d'impression de perte de sens et de qualité empêchée. Cela implique une prise en compte minimale, par la hiérarchie, du « travail gris » nécessaire à la réalisation de la tâche.)

- Hypothèse 3 : Les indicateurs n'empêchent pas la coopération.  
(Il n'y a pas de concurrence exacerbée entre les employés, mais plutôt une « saine » émulation. Les travailleurs peuvent compter sur la solidarité de leurs collègues en cas de « coup dur ». Ils peuvent parler de leurs difficultés entre eux (ou s'aider mutuellement). Le « jugement de beauté » des pairs est possible.)
- Hypothèse 4 : Le manager exerce un management « capacitant », bienveillant.  
(L'attitude du manager est déterminante dans la perception par le travailleur du rôle de l'indicateur de performance. S'en sert-il pour sanctionner, ou privilégie-t-il plutôt l'accompagnement ? Il doit également avoir une vision aussi objective que possible du travail à réaliser et de la charge qu'il représente.)

L'ensemble de ces hypothèses nous servira de fil conducteur dans la construction des thèmes de notre guide d'entretien.

# PARTIE 3 – ÉTUDE DE TERRAIN

---

*« Il ne s'agit plus ici d'atteindre la vérité dans son objectivité chimérique mais de découvrir le sens que revêt la situation de travail, pour le sujet qui la vit »*

- Marie Alderson

L'épreuve des faits. Dans cette dernière partie, nous confronterons nos hypothèses à la réalité de terrain. Nous exposerons d'abord notre démarche méthodologique et nos objectifs. Nous présenterons ensuite l'entreprise, le service informatique, la population de répondants et ses caractéristiques. Nous poursuivrons par une synthèse de nos entretiens préalables avec le manager du service, de la méthode d'entretiens semi-directifs employée pour notre étude, et des limites qui lui sont associées. Nous serons alors en mesure, dans une section finale, de proposer une synthèse thématique et une interprétation de nos résultats, et d'apporter une réponse à notre problématique.

## **3.1. Démarche méthodologique**

### **3.1.1. Présentation**

L'influence néfaste de l'indicateur de performance individuel sur le vécu subjectif est démontrée, comme nous l'avons vu dans la partie qui précède. Pour autant, est-il possible que ce même indicateur puisse jouer un rôle dans, ou à tout le moins n'empêche pas, l'accomplissement de soi au travail ? Et si oui, quelles en sont les conditions ? Cette question constitue le cœur de projet de notre étude. Toute la difficulté dans notre démarche était de réussir à faire appel au responsable de service idoine. Nous avons donc rencontré un manager dont nous savions qu'il avait été promu responsable de service support informatique, dans une entreprise éditrice de logiciels médicaux, après avoir été technicien pendant quelques années en son sein. Ce manager supervise aujourd'hui huit techniciens. Deux éléments firent que nous trouvâmes en lui le manager recherché : il connaissait parfaitement la réalité du travail sous sa supervision (se distinguant ainsi du manager gestionnaire, dans sa représentation courante), et avait reçu de son directeur la mission de mettre en place les indicateurs de

performance individuels de son équipe. Cela autorisait à penser que les éléments de vérification de l'hypothèse 2 seraient présents dans son service.

Nous avons rencontré ce manager au cours de deux entretiens préalables, durant lesquels nous avons pris connaissance des indicateurs de performance individuels qu'il mettait en œuvre. Dans un second temps, nous avons réalisé la suite d'entretiens individuels avec les membres de son équipe, en s'appuyant sur une grille d'entretien (Annexe 1) construite sur la base des hypothèses énoncées en fin de deuxième partie de ce mémoire. Notre choix s'est porté sur le type d'entretien semi-directif, puisque, tout en délimitant un périmètre de discussion par les thèmes abordés, il présente l'avantage de laisser au répondant la liberté de développer son propos. Ces échanges ont été enregistrés, puis retranscrits. Nous avons ensuite procédé à leur analyse, leur synthèse et leur interprétation.

### **3.1.2. Caractéristiques de la population étudiée**

Notre enquête a été menée dans le service de support informatique de l'entreprise ICT. Cette entreprise édite des logiciels médicaux à destination des maisons de santé et des centres de santé, dans une orientation d'échange pluridisciplinaire des données médicales. Lors du démarrage d'un nouveau client, une équipe de formateurs intervient sur site afin de former les utilisateurs débutants. Ensuite, ce seront les techniciens du service support qui accompagneront, au long cours, les utilisateurs. Leur rôle est de prendre les appels de clients en difficulté avec le logiciel, quelle qu'en soit la raison – suite à l'oubli d'une fonction, ou rencontrant une anomalie dans son utilisation. Outre la prise d'appel et la résolution des problèmes techniques *via* la télémaintenance (prise en main à distance) des ordinateurs des utilisateurs, ces techniciens alimentent une base de données de « tickets » d'intervention. Chaque appel pris donne lieu à l'ouverture d'un ticket informatique, à son traitement (saisie d'informations sur l'intervention en cours) et, si possible, à sa fermeture. Parfois, le problème rencontré n'est pas du ressort du technicien : il doit faire appel aux formateurs, aux développeurs, au service d'infrastructure réseau, voire aux administratifs pour sa clôture.

La population cible de notre enquête est cette équipe de techniciens, soit huit personnes, tous arrivés dans l'entreprise alors que leur manager occupait déjà son poste de responsable. Chacun détient un diplôme informatique de niveau BTS. Bien que pour certains, ce ne soit pas là leur premier emploi, tous ont moins de trente ans à ce jour.

Dans le temps qui s'est écoulé entre les entretiens préalables avec le manager et la tenue effective des entretiens semi-directifs, deux techniciens ont changé de poste. Ces deux techniciens sont toujours sous la supervision du manager, mais leur mission a changé de nature : ils réalisent principalement désormais des paramétrages informatiques. Nous avons décidé de les exclure de l'enquête ; l'activité de ce nouveau poste, non encore mesurée par des indicateurs, pouvant fausser leurs réponses. Cela diminue le nombre final de répondants, initialement de 8, à 6.

### **3.1.3. Déroutement de l'étude**

#### *3.1.3.1. Entretiens préalables avec le manager : synthèse*

Nous l'avons évoqué plus haut, nous avons rencontré le manager du service à deux reprises afin de lui présenter la grille d'entretien, d'organiser les modalités d'entretien proprement dites avec les membres de son équipe, et de connaître les indicateurs de performance individuels de son service. Ces derniers sont au nombre de trois : nombre de « décrochés » (prise d'appel spontanée) par semaine, durée moyenne de l'appel, nombre de tickets attribués à la personne, suivis et fermés par elle. Ces indicateurs individuels sont partagés, consultables par et pour tous les membres de l'équipe, en permanence. Quand nous lui posons la question de savoir ce qu'il fait des résultats de ces indicateurs, il nous répond que l'enjeu est « *de détecter les manquements de formations* » pour y remédier, « *pas de sanctionner* ». Ses maîtres-mots sont « *transparence* », « *accompagnement* », « *formation* ». Il ne cherche pas à « *mettre la pression* ». L'objectif moyen de 25 appels par jour et par personne a été fixé, par lui-même, après observation, sur un mois, de la charge moyenne réelle du service (il nous confie, à ce propos, être entré en conflit avec son directeur qui voulait, pour sa part, fixer à 30 le nombre d'appels décrochés par personne et par jour, de manière hasardeuse). Dans son calcul, le manager a pris en compte la durée moyenne de l'appel et le temps requis pour la saisie des tickets informatiques, ce « travail gris » non mesuré par un indicateur. Nous notons, à ce stade, que cette prévoyance est susceptible de désamorcer tout mécontentement de son équipe qui serait lié à des objectifs réputés « *intenable* » et « *décidés d'en haut sans concertation* », situation que l'on peut rencontrer ailleurs et qui entraîne chez le travailleur un sentiment d'impuissance et de découragement. Enfin, le manager nous a expliqué ne pas comparer quotidiennement les performances entre les individus car « *cela n'a pas de sens* ». Étant donné que les techniciens commencent et finissent leur travail à des heures différentes, et que la quantité d'appels est variable selon le moment de la journée, cette

comparaison manquerait de fondement rationnel. Lorsque nous achevons nos entretiens avec le manager, nous estimons que l'organisation de son service nous permettra de confronter nos quatre hypothèses.

#### *3.1.3.2. Entretiens avec la population cible*

Les entretiens individuels semi-directifs avec les membres de l'équipe furent étalés sur une semaine, dans un lieu neutre, en dehors de l'entreprise. Ils durèrent en moyenne trente minutes. Leur déroulé fut le suivant :

En préambule, nous nous présentions et nous présentions notre démarche de préparation d'un mémoire. Nous annoncions notre garantie du respect de l'anonymat et rappelions « *qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ; il n'y a que des réponses vraies, celles de votre ressenti* ». Le répondant se présentait succinctement, donnait son âge, son ancienneté dans l'entreprise et indiquait s'il s'agissait de son premier emploi. Nous l'informions du sujet de notre enquête portant sur l'impact des indicateurs de performance individuels, et lui rappelions ceux du service.

Venait ensuite l'entretien proprement dit. Nous nous sommes servis du guide d'entretien (Annexe 1) provenant des hypothèses élaborées en Partie 2 de ce mémoire. Chaque hypothèse donnait matière à un thème, et chaque thème à plusieurs questions. Ces questions étaient construites de manière à garantir une liberté de parole et de nuance au répondant. Nous posions nos questions sans chercher à influencer les réponses de la personne interrogée. Nous avons conservé, pour tous les entretiens, le même séquençage des thèmes, même si le guide d'entretien admet une grande souplesse dans son utilisation. Dans l'ensemble, les répondants fournirent des réponses assez courtes.

#### **3.1.4. Limites**

La principale limite a été évoquée plus haut : elle concerne la taille de notre échantillon, qui s'est réduite en cours de projet.

Une autre limite est le biais de sélection. L'étude s'inscrit dans un seul service de support informatique, avec une histoire et une forme de management propres. Ses conclusions ne sont pas généralisables. À l'invitation des théories « institutionnalistes » vues dans la section 2.4.1, il s'agit uniquement d'essayer de déterminer s'il existe des contextes où la

présence d'indicateurs ne nuit pas au plaisir et à la croissance de l'individu au travail, et ce qui fait que c'est le cas.

Concernant la validité et la fiabilité des réponses, d'autres biais sont possibles. Parmi eux, on peut citer :

- La désirabilité sociale : le répondant peut vouloir se présenter sous un jour « favorable », et altérer ses réponses à cette fin.
- Le biais affectif : le répondant peut exagérer ses propos dans un sens ou dans l'autre, selon son humeur du moment.
- Le biais méthodologique, lié à une mauvaise formulation de nos questions et/ou une mauvaise interprétation par le répondant.

## **3.2. Résultats de l'étude**

### **3.2.1. Traitement des données**

Les entretiens furent enregistrés et retranscrits afin de repérer les idées fortes. Le détail des entretiens individuels, illustré par les *verbatim* de leurs auteurs, se trouve en Annexe 2.

En suivant les recommandations de Laurence Bardin (1996), pour qui « *faire une analyse thématique consiste à repérer des « noyaux de sens » qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi* », il a été effectué une sélection des *verbatim* afin de réaliser l'analyse thématique qui constitue la section suivante de ce chapitre. L'identification de l'auteur précis d'une réponse se fera sous la forme succincte de R1, R2,... qui renvoie à « premier répondant », « deuxième répondant », et ainsi de suite, afin de ne pas surcharger inutilement la lecture du texte. Le tableau ci-après récapitule l'âge, l'ancienneté et le statut, ou non, de primo-entrant.

**Tableau 4 : Récapitulatif des informations personnelles des répondants**

Répondant	Age	Ancienneté dans l'entreprise	S'agit-il de votre premier emploi ?
R1	Moins de 25 ans	Entre 1 an et 2 ans	Oui
R2	25 – 30 ans	Entre 2 ans et 4 ans	Non
R3	Moins de 25 ans	Moins de 1 an	Non
R4	Moins de 25 ans	Moins de 1 an	Oui
R5	25 – 30 ans	Entre 1 an et 2 ans	Oui
R6	25 – 30 ans	Moins de 1 an	Oui

Cette analyse thématique amènera une synthèse, une interprétation, et une réponse à notre problématique.

### 3.2.2. Analyse thématique

#### Premier thème : Stress et capital émotionnel

(En relation avec l'hypothèse 1 : Les indicateurs ne sont pas générateurs de stress chronique en eux-mêmes)

Dans l'ensemble, les répondants de ce service informatique sont peu ou modérément sujets au stress dans le cadre du travail. À la question « Vous arrive-t-il d'être stressé au travail ? », 4 ont répondu « peu » ou « pas beaucoup », un « jamais » et un seul « beaucoup ». Pour nous aider à nous représenter leur niveau de stress subjectif, nous leur avons proposé de le faire figurer sur une échelle à 10 degrés, 0 correspondant à « jamais stressé » et 10 à « constamment stressé ». R3 se place sur 0. R5 sur 1. R2 et R4 sur 2. R1 sur 4. R6, quant à lui, se place sur 7. Quatre des six répondants adoptent spontanément une stratégie de régulation du stress, quand il surgit, que ce soit se « concentrer sur le travail à faire », « relativiser », faire « des exercices de respiration », ou prendre « un peu de repos ». R3 explique ne pas avoir besoin du recours à une stratégie, et confirme : « je ne suis pas stressé ». Seul R6 semble particulièrement sensible au stress : « c'est très compliqué, surtout quand le cadre de la santé joue sur le stress et déclenche des crises ». Les répondants sont quasiment unanimes : les objectifs individuels définis pour leur poste sont « corrects », « faisables, [mais] pas forcément simples car ils obligent à une rigueur », « tenus la majorité du temps », voire « faciles à atteindre, après avoir priorisé [les] tâches ». Toutefois R6, pour sa part sensible au stress, confie être « détaché des objectifs ; je fais ce que je peux : si je les atteints tant mieux, sinon tant pis ». Pour deux répondants, les indicateurs de performance « peuvent être à

*l'origine d'un stress, pour les plus poussifs d'entre eux », ou l'ont été « lors de leur mise en place ». Pour quatre d'entre eux, ils ne constituent pas aujourd'hui un facteur de stress. R6 nuance : « non, ce qui est à l'origine du stress est le travail en lui-même. Certaines missions sont complexes et mettent la pression venant d'une part de la direction, d'autre part du client. Et quand les deux s'y mettent, ça devient un énorme facteur de stress ».*

### Deuxième thème : Indicateurs de performance individuels de l'entreprise

(En relation avec l'hypothèse 2 : Lorsque les indicateurs sont fidèles au travail réel, ils laissent suffisamment de temps et d'espace aux travailleurs pour faire un « bon » travail.)

Quatre des six répondants affirment que les indicateurs de performance individuels sont en phase avec la réalité du travail quotidien. Pour R5, les objectifs des indicateurs lui semblent « *un peu surévalués car l'affluence d'appels dans l'année varie. Il y a plus d'appels en fin d'année civile et au début de la suivante que sur le reste de l'année* ». Seul R6 déplore que « *dans notre entreprise, certaines données statistiques ne sont pas prises en compte, faussant ainsi les indicateurs de performance* ». Pour la plupart des répondants, les indicateurs peuvent exercer une influence positive, « *car ils sont là pour encadrer notre travail* », « *ils permettent de rester productif toute la journée* », mais parfois « *positive d'un côté car cela permet de cadrer les performances attendues, mais négatives aussi car cela peut entraîner de la démoralisation si les objectifs sont trop durs à atteindre* ». Selon eux, les indicateurs relèvent principalement du « challenge » à relever, en nuancant quelquefois leurs propos : « *c'est plus un challenge, cela permet de tenir les objectifs, et d'avoir une plus grande satisfaction de nos clients* », « *cela dépend de l'indicateur mais le plus souvent c'est un challenge à relever* », « *un challenge à relever mais si les objectifs sont trop élevés cela peut devenir une contrainte* ». R6 fustige les indicateurs qui sont, pour lui, « *une contrainte, car les statistiques donnent des idées mais cachent l'essentiel du terrain* ».

### Troisième thème : Relations avec autrui

(En relation avec l'hypothèse 3 : Les indicateurs n'empêchent pas la coopération)

Les répondants sont unanimes : les relations sont « *amicales* », « *plutôt amicales* », « *sinon cordiales* ». Il n'y a pas de mise en concurrence entre collègues, qui sont plutôt poussés par le manager « *vers le travail d'équipe* ». « *La coopération est bien valorisée par notre manager, il distribue les tâches en fonction des compétences ou de la disponibilité de chacun* », déclare R1. R2 affirme sans hésiter que son manager « *est très satisfait du*

*relationnel de notre service* ». Seul R6 conteste ce tableau, car il fait le constat que « *nos connaissances des produits de la société sont inégales d'un technicien à l'autre. Mais cela relève d'un problème de communication en interne entre les services* ». Toutefois, il tempère : « *cela ne nous met pas forcément en concurrence* ». Concernant l'influence directe des indicateurs de performance individuels sur la coopération du service, elle est, pour la majorité des individus, plutôt positive (« *une influence positive, ils sont là pour nous aider à comprendre nos lacunes et nous remettre chacun à niveau sur ce qui nous fait défaut, donc d'être chacun sur un pied d'égalité* », « *tout le monde met les mains dans le cambouis, ce qui permet d'assurer les stats hebdomadaires du service* »), quelquefois neutre (« *nos indicateurs n'ont pas vraiment d'impact sur notre coopération pour moi* »), ou négative (pour R3 seulement : « *ils peuvent provoquer de légères tensions quand certaines personnes en font un peu moins* »).

#### Quatrième thème : Le manager

(En relation avec l'hypothèse 4 : Le manager exerce un management « capacitant », bienveillant)

Les répondants sont de nouveau unanimes : le manager est « *facilement accessible et toujours à notre écoute* », « *d'une aide précieuse sur les points difficiles* », il « *nous aide en cas de besoin* ». Ce dernier se sert des données collectées pour « *accompagner, proposer des formations, comparer le manque de formation entre les uns et les autres* », « *comprendre nos lacunes et organiser des formations sur ces points* ». Grâce à elles, « *il peut savoir si une personne est en difficulté, et peut l'aider à être plus performante* ». R6 nuance : « *plutôt comparer et aussi détecter les manques de formation* ». Concernant la question de la rétribution, les répondants reconnaissent que leur manager « *exprime sa satisfaction* », « *fait des remarques nous disant avoir fait du bon travail* » ...sans que, déplorent-ils, cela ne soit suivi d'une revalorisation salariale, ce point étant souligné par quatre d'entre eux : « *aucune valorisation financière apportée même quand les objectifs sont atteints* », dont R1, qui confie être toujours dans l'attente de son augmentation... R6 est plus frontal : « *rien du tout, c'est une annonce orale et on passe à autre chose* ». R2, quant à lui, plus ancien dans le service, vient modérer ces propos et revendique l'intérêt personnel qu'il trouve aux indicateurs : « *cela permet, chaque année, selon nos performances et nos compétences, de valoriser notre salaire* ».

### Cinquième thème : vous

Ce dernier thème n'est pas lié à une hypothèse, mais explore plutôt la satisfaction générale (le plaisir) des techniciens du service. À la question « Vous arrive-t-il d'éprouver un sentiment de fierté, de satisfaction lorsque vous avez rempli les objectifs qui vous étaient attribués ? », les répondants affirment tous, sans surprise, que c'est le cas : « *Bien sûr* », « *Oui, c'est toujours gratifiant d'atteindre les objectifs fixés* », « *il m'arrive souvent en effet d'être satisfait d'avoir rempli les objectifs, voir leur nombre se réduire est très satisfaisant* ». En revanche, ne pas les atteindre peut générer une insatisfaction, mais non systématiquement. « *Oui cela génère une insatisfaction car il doit manquer quelque chose* », « *pas vraiment* » pour R2, « *cela m'arrive, notamment lorsque le relationnel avec le client a été compliqué* » pour R6. Enfin, à la question finale « Est-ce que la présence d'indicateurs de performance joue un rôle dans votre satisfaction ? », les répondants déclarent : « *oui, ces indicateurs y participent forcément* », « *cela permet de se remettre en question si les objectifs n'ont pas été atteints, ce qui m'intéresse, ou de pouvoir continuer sur cette voie si c'est atteint* », « *c'est toujours plaisant de se savoir devant nos objectifs* » (R3), « *non, pas de satisfaction* » (R6).

### **3.2.3. Synthèse et interprétation**

Si les répondants affirment en majorité être naturellement peu sujets au stress, et en capacité de le réguler, il apparaît de surcroît que la présence d'indicateurs de performance individuels dans ce service informatique n'est pas génératrice de stress chronique. Un stress peut survenir ponctuellement, mais les témoignages concordent : il ne dure pas. Les répondants reconnaissent des objectifs réalistes. Est-ce que ces niveaux modérés de stress influencent le niveau de confiance en soi convoqué dans l'exécution de ces objectifs, et la facilitent ? Probablement en partie seulement ; R6, qui est, pour sa part, sensible au stress, affirme que ce qui est à l'origine du stress, ce sont les missions, non la mesure de l'indicateur.

Les répondants soulignent le rôle-clé des indicateurs en tant que « cadre » de la performance attendue, sans que ceux-ci ne soient un obstacle empêchant un travail de qualité. Dans ce service, la nature de l'influence des indicateurs peut varier selon le moment de la situation de travail (par exemple une interruption de service générale du logiciel des clients, entraînant une affluence d'appels) et, probablement, l'état subjectif de fatigue ou de préoccupation de l'individu. Mais cette influence semble avant tout positive, car les indicateurs sont principalement vus comme un *challenge*, non comme une *contrainte*. Lorsque

R2 déclare « *ils permettent de rester productif toute la journée* », il éloigne le spectre de l'autre menace du travail : la sous-charge. Seul R6 fustige résolument les indicateurs, « *car les statistiques donnent des idées mais cachent l'essentiel du terrain* ». Cela témoigne du fait qu'en dépit du soin du manager, une partie plus ou moins grande du travail échappera toujours à l'indicateur (elle est modérée ici).

L'influence directe des indicateurs de performance individuels sur la coopération est plutôt positive : « *tout le monde met les mains dans le cambouis* », elle permet « *d'être chacun sur un pied d'égalité* », hors pour R3 pour qui elle est parfois source de tension « *quand certaines personnes en font un peu moins* ». R6 émet une réserve, mais reconnaît lui aussi que cette influence directe « *ne nous met pas forcément en concurrence* ». Les répondants le disent d'une seule voix : les relations sont « *amicales* », « *plutôt amicales* », « *sinon cordiales* ». Aucun d'eux n'observe dans l'indicateur une incidence délétère. On peut, à bon droit, parler d'un « collectif de travail ». C'est le fait des indicateurs, qui n'entravent pas la coopération, mais aussi du manager, qui semble l'encourager. Est-ce à dire que le « jugement de beauté » est parfois émis ? Cela n'est pas spécifié ; en revanche chacun sait qu'il peut compter sur la solidarité de ses collègues.

À propos du manager, justement, les répondants sont unanimes : il est « *facilement accessible et toujours à notre écoute* », « *d'une aide précieuse sur les points difficiles* ». Les techniciens ne sont pas seuls devant leur poste de travail, ils savent qu'ils peuvent toujours compter sur lui. Il ressort de cette partie de l'étude que le manager exerce un management inspirant, bienveillant – en tout cas perçu comme tel. Aucun des propos recueillis n'évoque la coercition, le contrôle, la sanction. Au contraire, le manager fait montre d'une volonté d'accompagnement et de formation, qui sont des fins auxquelles les répondants adhèrent, avec pour effet sur eux de ne pas rejeter l'indicateur, en qui ils voient une fonction utile, ou morale. Concernant la reconnaissance du travail effectué, les répondants déclarent que le manager sait la leur témoigner. Cependant, elle ne suffit pas : beaucoup des derniers entrants dans l'entreprise sont en attente d'une rétribution financière (il n'est néanmoins pas au pouvoir du manager de la décréter). R2, plus ancien dans le service, revendique l'intérêt personnel qu'il trouve aux indicateurs et à l'atteinte des objectifs : « *cela permet, chaque année, selon nos performances et nos compétences, de valoriser notre salaire* ». Cette remarque entre en résonance avec Dejours (2011) qui, au terme d'une critique, décide que l'évaluation doit être conservée car elle est « *souhaitée par les travailleurs eux-mêmes* ».

Enfin, les répondants admettent le rôle des indicateurs sur leur satisfaction : « *oui, ces indicateurs y participent forcément* », « *cela permet de se remettre en question si les objectifs n'ont pas été atteints, ce qui m'intéresse, ou de pouvoir continuer sur cette voie si c'est atteint* », « *c'est toujours plaisant de se savoir devant nos objectifs* », hors R6, pour qui ils n'entraînent pas de satisfaction. Si ces déclarations démontrent que l'influence néfaste des indicateurs est limitée dans ce service, elles sont insuffisantes pour affirmer qu'ils participent directement à l'accomplissement de soi.

À l'issue de cette synthèse et de son interprétation, nous sommes en mesure d'apporter une réponse à notre problématique, que nous rappelons : « L'indicateur de performance individuel peut-il jouer un rôle dans l'accomplissement de soi, ou, à tout le moins, ne pas l'empêcher ? ». Parvenus à ce point, et compte tenu des éléments que nous avons rassemblés, il n'est pas possible de conclure que les indicateurs de performance participent directement à l'accomplissement de soi. En revanche, nous pouvons affirmer que dans les conditions que nous venons de montrer, ils ne l'empêchent pas. Nos hypothèses le prouvent : lorsque les indicateurs sont fidèles au travail réel, leur impact négatif est limité (même si la totalité du travail ne peut jamais être prise en compte). Ils peuvent ne pas être générateurs de stress chronique, et ne pas entraver la coopération. Le rôle du manager et son interprétation des résultats est primordial ; dans l'articulation difficile entre exigence de performance de son service et bien-être des individus sous sa supervision celui-ci doit, autant que possible, être « capacitant » et respectueux de la personne. Alors, cela laisse la voie ouverte à un vécu subjectif positif, et à la fin, à la possibilité de l'accomplissement de soi au travail.

# CONCLUSION

---

Comme la langue d'Ésope, l'évaluation peut être la pire et la meilleure des choses. Tout dépend des fins qu'elle sert. Pour les détracteurs de la gestion, elle prend la forme, dans l'entreprise néolibérale, de processus qui s'apparentent à une manipulation de la subjectivité. Pour ces critiques, l'organisation politique du travail serait à repenser. Il est sûr toutefois que l'entreprise poursuit avant tout un objectif de rentabilité et de création de valeur. Dans sa tentative d'objectivation d'une situation, l'indicateur de performance individuel laisse une part du travail humain sur le bas-côté de la mesure. S'il est cause de souffrance, c'est que le réel est irréductible et ne se laisse pas contenir dans un nombre. La tâche, de son côté, ne peut être réduite une fois pour toutes en des actions élémentaires qu'il suffirait de suivre obstinément pour parvenir à sa réalisation. C'est bien l'activité, avec son inventivité remuante, qui peut en venir à bout. Au cœur de cette expérience de l'activité, il y a l'homme, et le travail *vivant*. C'est ce facteur humain qui rend à jamais hors d'atteinte le projet mécaniste d'une entreprise et d'une société régies par la mesure et la rationalité pure.

Pourtant, l'évaluation est revendiquée par les travailleurs. Elle leur permet d'attirer la lumière sur leurs compétences et leur savoir-faire personnels dans un contexte social. Il faut pour cela qu'elle respecte un ensemble de conditions. Charles Hadji ne dit pas autre chose quand il plaide pour inscrire l'évaluation dans la légitimité double de la méthode et de l'éthique. L'impact des indicateurs de performance individuels dépend d'un contexte, de ce que l'entreprise en fait, et de la personnalité du manager. Notre mémoire met en évidence les éléments contributifs à leur conception et à leur mise en œuvre de manière éclairée, c'est-à-dire favorable à l'entreprise et à l'homme. Ils doivent rendre compte au plus près de la réalité du travail à fournir, tout en ménageant un espace de décharge psychique dans lequel l'individu pourra investir sa subjectivité. Pour cela, ils doivent être pensés et supervisés par des personnes en capacité d'en juger, qui connaissent le travail de terrain et en ont une représentation fidèle. De cette façon, non seulement le stress induit sur l'individu sera limité, mais cela annulera aussi les phénomènes de qualité empêchée et d'impression de perte de sens annonçant les risques psychosociaux. Ils doivent empêcher les effets de concurrence entre les individus et favoriser, à l'inverse, la coopération. L'attitude du manager exerce une influence décisive sur la perception du rôle des indicateurs par les membres de son équipe. Lorsque

celui-ci s'en sert principalement pour former et accompagner, et non contraindre ou sanctionner, alors l'individu est appelé à reconnaître leur moralité, et peut choisir d'adhérer à leur fonctionnement. Ce sont les préalables à une confiance réciproque.

Nous rejoignons ici la problématique de ce mémoire. Si nous savons de la psychodynamique du travail que la présence d'indicateurs de performance individuels peut mener à l'aliénation, nous ne pouvons pas, compte tenu des données collectées, prouver qu'ils participent, par leur action directe, à l'accomplissement de soi. En revanche, nous avons démontré qu'ils n'empêchent pas cet accomplissement, s'ils rassemblent les conditions ci-dessus énumérées. Reste le facteur subjectif humain, non réductible, non calculable, non prévisible, qui fait que chacun, dans la situation de travail, et selon ses déterminants individuels, reste libre de voir dans l'indicateur ce qu'il veut y voir. Il ne devient pas impensable, alors, que certains travailleurs s'approprient l'indicateur comme un défi intime, subvertissant ainsi sa mission possible de coercition, et posent la première pierre de l'accomplissement de soi.

La gestion suppose que lorsque les individus sont performants, le groupe, qui est la somme de ces individualités, le sera aussi. Or, cela ne va pas de soi, il est des situations de travail où la coopération ne survient pas, sanctionnant à la fois la bonne marche de l'entreprise et le vécu subjectif des travailleurs. Dans ce cadre, le salut pourrait venir cette fois des indicateurs collectifs, non individuels. Mais probablement l'idée que ceux-ci sont meilleurs, à la fois moralement et structurellement, est une vue de l'esprit. Les indicateurs collectifs doivent apporter leur propre lot d'effets indésirables, différents de ceux des indicateurs individuels, et sans doute l'individu peut-il se sentir lésé lorsque sa contribution à l'œuvre commune est rendue indistincte au milieu de celle des autres. Après l'indicateur de performance individuel, une autre approche serait d'analyser les conséquences des indicateurs collectifs sur l'individu d'une part, et sur le groupe d'autre part, afin de déterminer dans quels cas ils peuvent se substituer avantageusement aux premiers au regard de leur impact sur le vécu subjectif.

# BIBLIOGRAPHIE

---

## Ouvrages et articles scientifiques :

- ALDERSON, M., (2004). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 29, (1), 243–260. <https://doi.org/10.7202/008833ar>
- ALDERSON, M., (2005). Analyse psychodynamique du travail infirmier en unités de soins de longue durée : Entre plaisir et souffrance. *Recherche en soins infirmiers*, 80(1), 76-86. doi:10.3917/rsi.080.0076.
- BACACHE, BEAUVALLET, M., (2010). Concurrence et performance dans la recherche : l'effet des indicateurs. *Géoéconomie*, 53(2), 45-54. doi:10.3917/geoec.053.0045.
- BARDIN, L., (1996) *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 8ème édition
- BEAU, P., (2015). Evaluer la performance individuelle sur les résultats: de la recherche d'efficacité au stress professionnel. *comptabilité, contrôle et audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*, 36ème congrès de l'afc, Mai 2015, Toulouse, France
- BOBADILLA, N., & GILBERT, P., (2015). « Managing scientific and technical experts in R&D : beyond tensions, conflicting logics and orders of worth », *R&D Management*, vol. 46, p. 1-13.
- BOUFFARD, L., (1997). Numéro spécial : le bonheur. Variations sur le thème du bonheur. *Revue québécoise de psychologie*, vol. 18(2).
- BOUILLOUD, J., P., & LECUYER, B., P., (1994). *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- BOURDIEU, P., (2000). *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil.
- BOURGUIGNON A. (1997). « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité, contrôle, audit*, vol. 3, n° 1, p. 89
- CAMPOY, E., MACLOUF, E., MAZOULI, K., NEVEU, V., & GILLET, R., (2011). *Gestion des ressources humaines* (2ème éd.). Paris, France: Pearson.
- CARDY, R., L., DOBBINS, G., (1994). *Performance Appraisal. Alternative Perspectives*, Cincinnati, South-Western Pub. Co.
- CARPENTIER, ROY, M., C., (1995). *Santé mentale et travail : avantages et limites de la psychodynamique du travail*, in Malenfant, R., Vézina, M., eds., *Plaisir et souffrance, Dualité de la santé mentale au travail*, Groupe de recherche sur les impacts sociaux et psychologiques du travail, Centre de santé publique de Québec, ACFAS, Les Cahiers Scientifiques, 81.
- CARPENTIER, ROY, M., C., (2001). Être reconnu au travail: nécessité ou privilège? Actes du colloque « Travail, reconnaissance et dignité humaine », Québec, Université Laval, 17-19
- DAVEZIES, P., (1993). *Éléments de psychodynamique du travail*, Éducation Permanente, N°116, 1993-3, p.33-46

- DECI, E., L., & RYAN, R., M., (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New-York : Plenum Press.
- DE, GAULEJAC, V., (2005). *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, France: Ed. du Seuil.
- DE, GAULEJAC, V., (2015). *Travail, les raisons de la colère*. Paris, France: Ed. du Seuil.
- DEJOURS, C., (1980). La charge psychique de travail, in Société française de psychologie/psychologie du travail éd., *Équilibre ou fatigue par le travail ?* Paris, Entreprise moderne d'édition, 45-54.
- DEJOURS, C., (1993). *Pour une clinique de la médiation entre psychanalyse et politique : la psychodynamique du travail*. In Trans n°3, 1993, pp. 131-156
- DEJOURS, C., (2006). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 39(1), 123-144. doi:10.3917/amx.039.0123.
- DEJOURS, C., (2011). La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition. *Travailler*, 25(1), 15-27. doi:10.3917/trav.025.0015.
- DEJOURS, C., (2015). *Le choix: Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris, France: Bayard.
- DEJOURS, C., (2016). *Situations du travail*. Paris, France: PUF.
- DEJOURS, C., (2018). "La domination au travail est beaucoup plus dure qu'avant". In *Journal L'Echo*, 22 octobre 2018
- FALZON, P., (2004). Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie. *Ergonomie*, , 15. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0015>
- FOMBONNE, J., (2001). *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises, France, 1830-1990*, Paris, Vuibert.
- FOURCADE, N. (2016). *Situations du travail*, de Christophe Dejours, Presses universitaires de France, 2016. *Revue française des affaires sociales*, 389-396. <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2016-4-page-389.htm>
- GAUDART, C., NASCIMENTO, A., PINEY, C., & VOLKOFF, S., Pilotage par la performance au quotidien dans un service public: quelle place pour les conditions de vie au travail? *47ème Congrès de la SELF*. Innovation et travail: sens et valeur du changement, Sep 2012, Lyon, France. pp. 74-79, 2012
- GERNET, I. & DEJOURS, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36. doi:10.3917/nrp.008.0027.
- GILBERT, P., & YALENIOS, J. (2017). *L'évaluation de la performance individuelle*. Paris, France: La Découverte.
- GISCARD, P., H., (1965). « La formulation des degrés dans l'appréciation du personnel », *Le Travail humain*, vol. 28, n° 1-2, p. 133-140.

- GOLEMAN, D., (1997). *L'Intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence*. Paris, France: R. Laffont
- HABER, S., (2013). *Penser le néo-capitalisme. Vie, capital et aliénation*, Paris, Les Prairies ordinaires.
- HADJI, C., (1997). *L'évaluation démystifiée*. ESF éditeur, Paris, France
- HONNETH, A., (2007). *La réification: petit traité de théorie critique* (traduit par S. HABER). Paris, France: Gallimard.
- HOFFSAES, C., *L'informatique dans l'organisation : changement ou stabilité ?*. In: *Sociologie du travail*, 20<sup>e</sup> année n°3, Juillet-septembre 1978. pp. 280-309. DOI : <https://doi.org/10.3406/sotra.1978.1581>
- JACQUOT, L., « David Harvey, *Brève Histoire du néolibéralisme*, Paris, Les Prairies ordinaires, coll. « Penser/Croiser », 2014, 320 p. », *La nouvelle revue du travail*[Online], 5 | 2014, Online since 06 November 2014, connection on 08 July 2019. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/2037>
- JOULE, R.V., & BEAUVOIS, J., L., (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, France : Editions Presses Universitaires de Grenoble
- KOJÈVE, A., (1968). *Introduction à la lecture de Hegel*. Paris, France: Gallimard.
- LAGUARDIA, J., G., & RYAN, R., M., (2000). *Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications*. *Revue québécoise de psychologie*, vol.21, n°2
- LECOMTE, J., (2017). *30 grandes notions de la psychologie*. Paris, France: Dunod.
- LOCKE, E., A., et LATHAM, G., P., (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- MARX, K., (1867). *Le capital*, Livre I, Paris, PUF, collection Quadrige, 1993.
- MEDA, D., 2010. *Travail : la révolution nécessaire*, Paris, France : L'aube
- PARDUCCI, A., (1995). *Happiness, pleasure, and judgment: The contextual theory and its applications*. Lawrence Erlbaum.
- TAYLOR, C., (1992). *Grandeur et misère de la modernité*, Montréal, Bellarmin, L'Essentiel
- VÉZINA, M., « Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail », dans Carpentier-Roy, M.-C. et M. Vézina (sous la dir. de), *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, Québec, Octares, Les Presses de l'Université Laval ; 2000, p. 29-41.
- WATERMAN, A., S., (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691

## Sitographie :

- BRUNETIERE, J., R., *Peut-on se fier aux indicateurs ?* Les cafés de la statistique, conférence du 14 novembre 2006, disponible à l'adresse <https://www.autorite-statistique-publique.fr/wp-content/uploads/2018/09/Peut-on-se-fier-aux-indicateurs-.pdf>
- DAVEZIES, P., (2009). *Émancipation vis-à-vis du travail, dans le travail, par le travail ?* Récupéré le 15 juillet 2019 de [philippe.davezies.free.fr/download/redirec.php?id=112](http://philippe.davezies.free.fr/download/redirec.php?id=112)
- DEJOURS, C., *La valeur du travail*. Propos recueillis par Gilles Behnam. Récupéré le 15 juillet 2019 de <http://1libertaire.free.fr/Dejours23.html>
- DJIEUGA, TCHOUATCHA, V., R., *L'évaluation du système d'appréciation du personnel : cas des cadres d'Amen Bank*. Mémoire de maîtrise en Management des Ressources Humaines, Tunisie, TIME Université, 2010, disponible à l'adresse <https://www.memoireonline.com/10/10/3945/Levaluation-du-systeme-dappreciation-du-personnel--cas-des-cadres-dAmen-Bank.html>
- DUPUIS, C., & TRANTHIMY, L. (2019, 15 juillet). ROSP : les généralistes massivement insatisfaits, la CSMF veut un toilettage, l'UFML réclame sa suppression | *Le Quotidien du médecin*. Récupéré le 19 juillet, 2019, de <https://www.lequotidiendumedecin.fr/liberal/honoraires/rosp-les-generalistes-massivement-insatisfaits-la-csmf-veut-un-toilettage-lufml-reclame-sa>
- SANDRET, N., *Le potentiel destructeur de l'évaluation individualisée des performances*. Récupéré le 14 août, 2019, de <https://www.souffrance-et-travail.com/dossiers/entretien-individualise/potentiel-destructeur/>

# LISTE DES TABLEAUX

---

**Tableau 1 : Les trois modèles d'évaluation de la performance individuelle**

**Tableau 2 : Définition du stress selon les courants causaliste et individualiste**

**Tableau 3 : Taxonomie de la motivation**

**Tableau 4 : Récapitulatif des informations personnelles des répondants**

# ANNEXES

---

## ANNEXE 1 : Grille d'entretien semi-directif

Thème	Question
Stress et capital émotionnel (Hypothèse 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous arrive-t-il d'être stressé au travail ?</li> <li>• Arrivez-vous facilement à gérer votre stress lorsqu'il surgit ? (optionnel : que faites-vous pour cela ?)</li> <li>• Selon-vous, comment vous situez-vous par rapport aux objectifs individuels définis par votre manager pour votre poste ? (optionnel : les objectifs individuels vous paraissent faciles / difficiles à tenir ?)</li> <li>• Est-ce que, pour vous, les indicateurs de performance sont à l'origine d'un stress ?</li> </ul>
Indicateurs de performance de l'entreprise (Hypothèse 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensez-vous que les indicateurs de performance individuels dans l'entreprise sont en phase avec la réalité du travail que vous vivez au quotidien ?</li> <li>• Pensez-vous que les indicateurs de performance exercent une influence, positive ou négative, sur votre manière de travailler ?</li> <li>• Est-ce que, pour vous, les indicateurs de performance relèvent plutôt du défi à relever ou de la contrainte ?</li> </ul>
Relations avec autrui (Hypothèse 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel type de relation entretenez-vous avec vos collègues ? (optionnel : diriez-vous que ce sont des relations plutôt amicales, ou cordiales, ou de concurrence, ou conflictuelles ?)</li> <li>• Selon-vous, la coopération au sein du service est-elle valorisée par votre manager ou avez-vous le sentiment d'une mise en concurrence avec vos collègues ?</li> <li>• Pensez-vous que la présence d'indicateurs de performance individuels exerce une influence, positive ou négative, sur la coopération dans votre service ?</li> </ul>

<p>Manager (Hypothèse 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que votre manager est facilement accessible ? (optionnel : est-il à votre écoute ?)</li> <li>• Selon vous, que fait votre manager des données collectées par les indicateurs de performance ? (optionnel : s'en sert-il pour accompagner ? Détecter des manquements de formations et y remédier ? Comparer ? Sanctionner ?)</li> <li>• Comment votre manager valorise-t-il les résultats atteints ? (Y-a-t-il valorisation financière ? Votre manager vous exprime-t-il personnellement sa satisfaction ?)</li> </ul>
<p>Vous (lié aux déterminants individuels)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous arrive-t-il d'éprouver un sentiment de fierté, de satisfaction lorsque vous avez rempli les objectifs qui vous étaient attribués</li> <li>• ... ou à l'inverse éprouvez-vous une insatisfaction lorsque les objectifs ne sont pas atteints ?</li> <li>• Est-ce que la présence d'indicateurs de performance joue un rôle dans votre satisfaction ?</li> <li>• Avez-vous pour projet une évolution de carrière ?</li> </ul>

## ANNEXE 2 : Détail des entretiens individuels

Notre premier répondant a moins de 25 ans et un peu moins de deux ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il s'agit de son premier emploi. À la question « *Vous arrive-t-il d'être stressé au travail ?* », nous lui avons proposé d'estimer son niveau de stress sur une échelle à 10 degrés, 0 correspondant à « jamais » et 10 à « constamment », afin de nous aider à nous représenter son niveau de stress subjectif. Il se positionne sur 4, soit modérément stressé : « *très souvent cela ne dure qu'une journée et avec un peu de repos ça passe* ». Il estime que dans l'ensemble, « *les objectifs sont corrects et justes, [...] assez faciles à tenir* », et répondent à la réalité de la charge de travail qu'il vit au quotidien. Les indicateurs de performance « *peuvent être à l'origine d'un stress, pour les plus poussifs d'entre eux* » mais nuance leur rôle, en leur reconnaissant « *une influence positive car ils sont là dans le but d'encadrer notre travail* ». À la question « Est-ce que, pour vous, les indicateurs relèvent plutôt du défi à relever ou de la contrainte ? », sa réponse se fait nuancée : « *cela dépend de l'indicateur mais le plus souvent c'est un challenge à relever* ». Notre premier répondant nous explique qu'avec ses collègues, il entretient des « *relations amicales* ». Selon lui, « *la coopération est bien valorisée par notre manager, il distribue les tâches en fonction des compétences ou de la disponibilité de chacun* ». Dans ce contexte, la présence d'indicateurs de performance individuels exerce « *une influence positive, ils sont là pour nous aider à comprendre nos lacunes et nous remettre chacun à niveau sur ce qui nous fait défaut, donc d'être chacun sur un pied d'égalité* ». « *Vous arrive-t-il d'éprouver un sentiment de fierté, de satisfaction lorsque vous avez rempli les objectifs qui vous étaient attribués ?* » : « *Bien sûr* ». « *Et de l'insatisfaction lorsqu'ils ne sont pas atteints ?* », « *Oui cela génère une insatisfaction car il doit manquer quelque chose* ». Le manager quant à lui, « *est facilement accessible et toujours à notre écoute* ». Il se sert des données collectées « *afin de comprendre nos lacunes et organiser des formations sur ces points* ». Et encore : « *Il nous exprime sa satisfaction, mais aucune valorisation financière (j'attends toujours mon augmentation) [...] Je songe à partir d'ici deux ans s'il n'y a pas d'évolution* ».

Notre deuxième répondant a entre 25 et 30 ans, et fait partie de l'entreprise depuis plus de 3 ans. Ce n'est pas son premier emploi. Il se positionne sur 2 sur l'échelle à 10 degrés du stress. Il gère ce dernier « *assez facilement. Je fais des exercices de respiration afin de réduire mon stress lorsqu'il est présent* ». Les objectifs définis lui paraissent « *faciles à atteindre, après avoir priorisé mes tâches* » et les indicateurs « *sont en phase avec la réalité de mon travail* ». Il estime qu'ils ont « *une influence positive, ils permettent de rester productifs toute*

la journée » et rappelle, plus loin, que grâce à eux « *Tout le monde met les mains dans le cambouis, ce qui permet d'assurer les stats hebdomadaires du service* ». Ils ne constituent pas « *un stress supplémentaire* » mais plutôt « *un challenge, cela permet de tenir les objectifs, et d'avoir une plus grande satisfaction de nos clients* ». À la question « Vous arrive-t-il d'éprouver un sentiment de fierté, de satisfaction lorsque vous avez rempli les objectifs qui vous étaient attribués ? », notre répondant déclare : « *il m'arrive souvent en effet d'être satisfait d'avoir rempli les objectifs, voir leur nombre se réduire est très satisfaisant* », et n'être « *pas vraiment* » insatisfait s'ils ne sont pas atteints. Avec ses collègues, les relations « *sont plutôt amicales, sinon cordiales* ». Il affirme que son manager « *est très satisfait du relationnel de notre service* ». Celui-ci est « *facilement accessible, et est à l'écoute de tous* ». Pour notre deuxième répondant, le manager se sert des données collectées afin de « *rendre le service plus performant, il peut savoir si une personne est en difficulté, et peut l'aider à être plus performante. Cela permet aussi de centrer les formations futures* ». Il considère que les indicateurs lui sont utiles personnellement : « *cela permet, chaque année, selon nos performances et nos compétences, de valoriser notre salaire* ». Il conclut : « *Je souhaite pouvoir évoluer. La société étant en développement, j'espère obtenir un changement de poste* ».

Notre troisième répondant a moins de 25 ans et est dans l'entreprise depuis moins d'un an. Ce n'est pas son premier emploi. Il se positionne sur 0 sur l'échelle à 10 degrés du stress. « *Je ne suis pas stressé* », confirme-t-il. Pour lui, les indicateurs de performance individuels du service correspondent à la réalité de la charge de travail et constituent « *un challenge à relever. Mais si les objectifs sont trop élevés cela peut devenir une contrainte* ». Si pour lui les indicateurs ne sont pas un facteur de stress supplémentaire, « *pour d'autres c'est sûrement le cas* ». Les relations avec ses collègues sont « *amicales* », il n'y a « *aucune mise en concurrence* », les techniciens sont plutôt poussés par le manager « *vers le travail d'équipe* ». En revanche, il estime que les indicateurs de performance individuels peuvent exercer une influence négative sur le collectif du service : « *ils peuvent provoquer de légères tensions quand certaines personnes en font un peu moins* ». Le manager « *est facilement accessible, et il nous aide en cas de besoin* ». Ce dernier se sert des données collectées pour « *accompagner, proposer des formations, comparer le manque de formation entre les uns et les autres* ». Cependant, il n'y a « *aucune valorisation financière apportée même quand les objectifs sont atteints ; de temps en temps il arrive d'avoir une information de la satisfaction du travail effectué* ». « Est-ce que la présence d'indicateurs joue un rôle dans votre satisfaction ? »,

« *c'est toujours plaisant de se savoir devant nos objectifs* ». Mais dans l'entreprise actuelle, « *la possibilité d'évolution est mince voire inexistante, donc j'ai pour projet de changer d'emploi* ».

Notre quatrième répondant a moins de 25 ans, est dans l'entreprise depuis moins d'un an et il s'agit de son premier emploi. Il se positionne sur 2 sur l'échelle à 10 degrés du stress : « *il est important de relativiser lors du stress, mais en cas de problème que l'on ne peut pas surmonter seul il est bien de pouvoir en discuter à ses supérieurs* ». Pour lui, les objectifs mesurés par les indicateurs de performance lui semblent « *faisables, pas forcément simples car ils obligent à une rigueur, mais cette dernière est nécessaire* ». Il estime que les indicateurs « *ont une influence plutôt positive* » mais qu'ils ne doivent pas transformer le service « *en concours* ». Pour lui, les indicateurs du service ressemblent à un « *challenge à relever* ». Cependant, ils ont été « *à l'origine d'un stress lors de leur mise en place, car avoir un quota à réaliser est stressant, surtout quand ce quota est mal établi* ». La suite le rassurera quant au bien-fondé de ce quota. Ses relations avec ses collègues sont « *plutôt amicales* ». Il n'y a « *pas vraiment une mise en concurrence* » mais depuis la mise en place des indicateurs « *nous sommes comparés afin de faire en sorte d'avoir une homogénéité de la charge de travail de chacun et voir si des choses sont à corriger* ». Cependant, « *nos indicateurs n'ont pas vraiment d'impact sur notre coopération pour moi* ». Le manager « *est à notre écoute, et s'il estime qu'une information est nécessaire d'être remontée il le fera et il parviendra toujours à se rendre disponible pour nous* ». Celui-ci se sert des données collectées par les indicateurs « *pour prévoir des formations et repérer de possibles égarements au sein de l'équipe et l'améliorer* ». Concernant la rétribution, « *nous avons déjà des remarques nous disant avoir fait du bon travail, mais pas de valorisation financière* ». Sur la satisfaction, « *oui, ces indicateurs y participent forcément* ». Il conclut : « *Personnellement, je ne pense pas rester très longtemps, bien que je me sente à l'aise ici. Je ne parviens pas à me projeter, à voir si des opportunités se présentent d'ici là* ».

Notre cinquième répondant a entre 25 et 30 ans, et fait partie de l'entreprise depuis un peu moins de deux ans. Il s'agit de son premier emploi de longue durée. Il se positionne sur 1 sur l'échelle à graduation du stress. Pour lui, la meilleure façon de gérer son stress consiste à « *se concentrer sur le travail à faire* ». Les objectifs des indicateurs lui semblent « *un peu surévalués car l'affluence d'appels dans l'année varie. Il y a plus d'appels en fin d'année civile et au début de la suivante que sur le reste de l'année* ». Néanmoins, « *les objectifs sont tenus la majorité du temps* ». Les indicateurs exercent une influence « *positive d'un côté car*

*cela permet de cadrer les performances attendues, mais négatives aussi car cela peut entraîner de la démoralisation si les objectifs sont trop durs à atteindre. [...] Cela peut générer du stress car ce sont des chiffres omniprésents à respecter pour que tout se passe bien* ». Concernant les objectifs, « *Oui, c'est toujours gratifiant d'atteindre les objectifs fixés* ». Il reconnaît que « *les relations sont plutôt amicales dans l'ensemble* » et que la coopération « *est valorisée par notre manager* ». Ce dernier est « *très facilement accessible et d'une aide précieuse sur les points difficiles* ». Il se sert des données collectées « *pour accompagner, marquer certains dysfonctionnements et trouver des solutions pour que ça aille mieux. Il exprime aussi sa satisfaction* ». À la question « *Est-ce que la présence d'indicateurs de performance joue un rôle dans votre satisfaction ?* », notre répondant déclare : « *cela permet de se remettre en question si les objectifs n'ont pas été atteints, ce qui m'intéresse, ou de pouvoir continuer sur cette voie si c'est atteint* ». Notre répondant souhaite « *rester à ce poste mais sur un autre lieu d'exercice au sein de l'entreprise* ».

Notre sixième et dernier répondant a entre 25 et 30 ans, fait partie de l'entreprise depuis moins d'un an. Il s'agit de son premier emploi de longue durée. Il se positionne sur 7 sur l'échelle à degrés du stress. Gérer son stress « *c'est très compliqué, surtout quand le cadre de la santé joue sur le stress et déclenche des crises* ». Il est « *détaché des objectifs ; je fais ce que je peux : si je les atteints tant mieux, sinon tant pis* ». Il estime que « *dans notre entreprise, certaines données statistiques ne sont pas prises en compte, faussant ainsi les indicateurs de performance* ». Pour lui, les indicateurs « *sont une contrainte, car les statistiques donnent des idées mais cachent l'essentiel du terrain* ». Il nuance toutefois leur rôle car ils ne sont pas, en eux-mêmes, à l'origine d'un stress « *Non, ce qui est à l'origine du stress est le travail en lui-même. Certaines missions sont complexes et mettent la pression venant d'une part de la direction, d'autre part du client. Et quand les deux s'y mettent, ça devient un énorme facteur de stress* ». Concernant les relations, « *tout dépend du collègue mais dans l'ensemble c'est plutôt cordial* ». En revanche, il estime que la coopération n'est pas encouragée « *car nos connaissances des produits de la société sont inégales d'un technicien à l'autre. Mais cela relève d'un problème de communication en interne entre les services* ». Toutefois, « *cela ne nous met pas forcément en concurrence* ». Sur l'accessibilité du manager, « *pour nous aider à régler le problème, oui il est disponible. Pour les autres demandes, je n'ai pas vraiment eu l'occasion de converser avec lui* ». Ce dernier se sert des données afin de « *plutôt comparer et aussi détecter les manques de formation* ». À la question « *Comment votre manager valorise-t-il les résultats atteints ?* », notre répondant déclare

*« rien du tout, c'est une annonce orale et on passe à autre chose ». Ne pas atteindre ses objectifs peut générer une insatisfaction : « cela m'arrive, notamment lorsque le relationnel avec le client a été compliqué » ; en revanche, de la présence des indicateurs, « non, pas de satisfaction ». Il souhaite « évoluer vers un autre métier qui me tient à cœur. Le poste que j'occupe actuellement dévalorise les compétences que je peux mettre en œuvre dans mon travail. Je sens que je vaudrais mieux mais je suis bloqué dans un travail sans avenir. Ce qui est l'un de mes plus grands facteurs de stress actuel. ».*

### **ANNEXE 3 : Stig Dagerman, comme un écho à ce mémoire**

Pour finir, nous voulions proposer ce très beau texte de Stig Dagerman écrit en 1952, comme un écho au sujet de ce mémoire.

*« Puisque je suis au bord de la mer, je peux apprendre de la mer. Personne n'a le droit d'exiger de la mer qu'elle porte tous les bateaux, ou du vent qu'il gonfle perpétuellement toutes les voiles. De même, personne n'a le droit d'exiger de moi que ma vie consiste à être prisonnier de certaines fonctions. Pour moi, ce n'est pas le devoir avant tout mais : la vie avant tout. Tout comme les autres hommes, je dois avoir droit à des moments où je puisse faire un pas de côté et sentir que je ne suis pas seulement une partie de cette masse que l'on appelle la population du globe, mais aussi une unité autonome.*

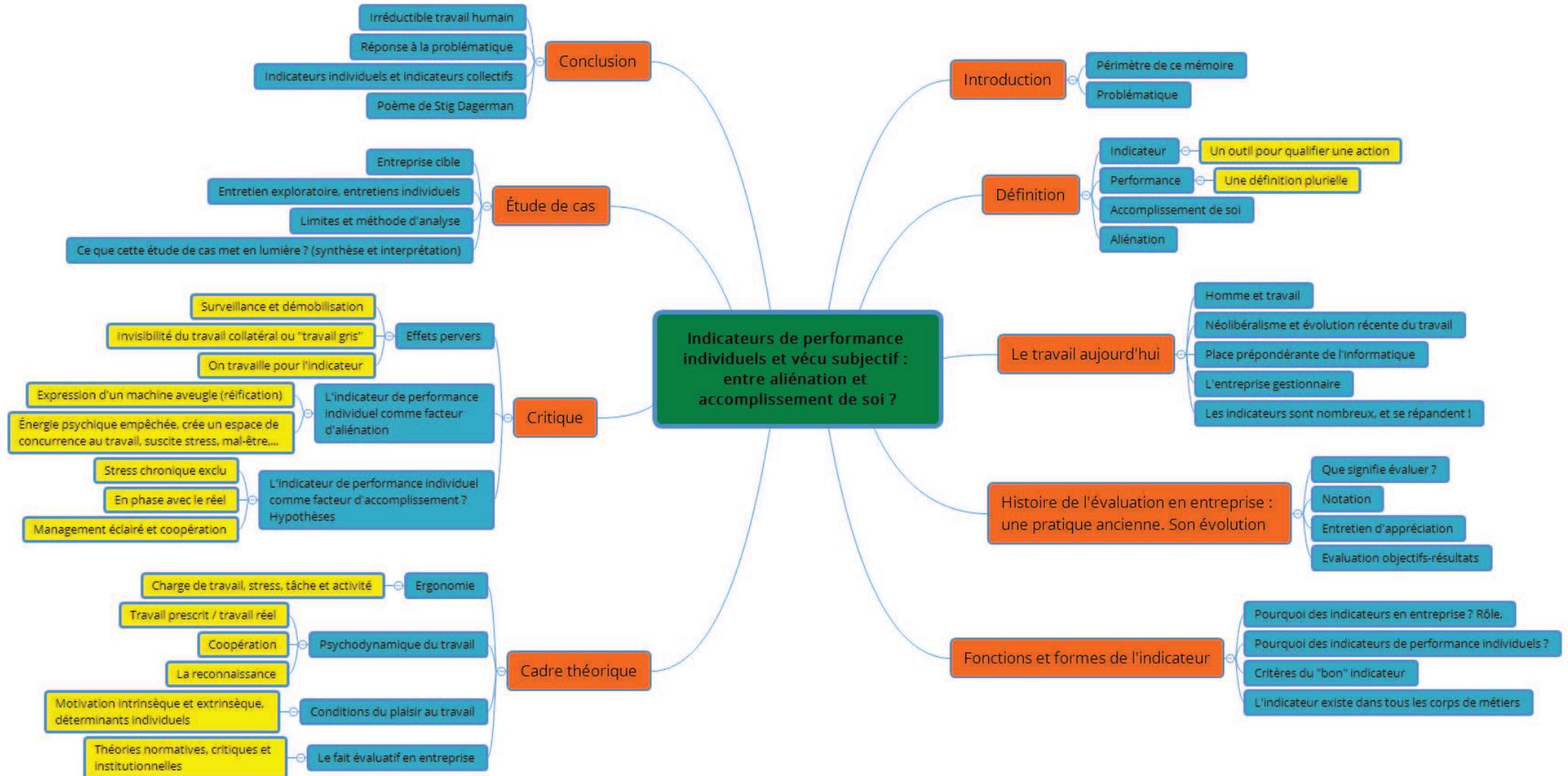
*Ce n'est qu'en un tel instant que je peux être libre vis-à-vis de tous les faits de la vie qui, auparavant, ont causé mon désespoir. Je peux reconnaître que la mer et le vent ne manqueront pas de me survivre et que l'éternité se soucie peu de moi. Mais qui me demande de me soucier de l'éternité ? Ma vie n'est courte que si je la place sur le billot du temps. Les possibilités de ma vie ne sont limitées que si je compte le nombre de mots ou le nombre de livres auxquels j'aurai le temps de donner le jour avant de mourir. Mais qui me demande de compter ? Le temps n'est pas l'étalon qui convient à la vie. Au fond, le temps est un instrument de mesure sans valeur car il n'atteint que les ouvrages avancés de ma vie.*

*Mais tout ce qui m'arrive d'important et tout ce qui donne à ma vie son merveilleux contenu : la rencontre avec un être aimé, une caresse sur la peau, une aide au moment critique, le spectacle du clair de lune, une promenade en mer à la voile, la joie que l'on donne à un enfant, le frisson devant la beauté, tout cela se déroule totalement en dehors du temps. Car peu importe que je rencontre la beauté l'espace d'une seconde ou l'espace de cent ans. Non seulement la félicité se situe en marge du temps mais elle nie toute relation entre celui-ci et la vie.*

*Je soulève donc de mes épaules le fardeau du temps et, par la même occasion, celui des performances que l'on exige de moi. Ma vie n'est pas quelque chose que l'on doit mesurer. Ni le saut du cabri ni le lever du soleil ne sont des performances. Une vie humaine n'est pas non plus une performance, mais quelque chose qui grandit et cherche à atteindre la perfection. Et ce qui est parfait n'accomplit pas de performance : ce qui est parfait œuvre en état de repos. Il est absurde de prétendre que la mer soit faite pour porter des armadas et des dauphins. Certes, elle le fait – mais en conservant sa liberté. Il est également absurde de prétendre que l'homme soit fait pour autre chose que pour vivre. Certes, il approvisionne des machines et il écrit des livres, mais il pourrait tout aussi bien faire autre chose. L'important est qu'il fasse ce qu'il fait en toute liberté et en pleine conscience de ce que, comme tout autre détail de la création, il est une fin en soi. Il repose en lui-même comme une pierre sur le sable. »*

(Extrait de *Notre besoin de consolation est impossible à rassasier*)

## ANNEXE 4 : Carte conceptuelle du mémoire



## RESUME / ABSTRACT

INDICATEURS DE PERFORMANCE INDIVIDUELS ET VECU SUBJECTIF AU TRAVAIL : ENTRE ALIENATION ET ACCOMPLISSEMENT DE SOI ?

---

### Résumé

Le travail peut être le lieu de la construction ou de l'effondrement de la santé psychique de l'homme. Avec l'intensification de la concurrence mondiale et le virage gestionnaire pris par l'entreprise, les indicateurs de performance se sont multipliés : parmi eux, les indicateurs individuels, issus de la forme d'évaluation dite objectif-résultat, s'intéressent directement à la performance de l'individu. Pour la psychodynamique du travail et l'ergonomie, il existe un lien fort entre ces indicateurs de performance individuels, la dégradation des collectifs de travail, le stress et les risques psychosociaux. En ignorant une partie du travail nécessaire à l'atteinte des objectifs, ou en le dégradant, en abolissant la reconnaissance de soi par autrui, ceux-ci peuvent être responsables d'un phénomène d'aliénation. Toutefois, aux côtés des théories justifiant, ou critiquant, le bien-fondé global des pratiques évaluatives en entreprise, il existe une troisième famille de théories pour lesquelles l'évaluation n'obéit à aucune norme, mais dépend d'un contexte, d'un lieu et des critères sur lesquels elle se fonde. Dans ce cadre, notre proposition est de rechercher si les indicateurs peuvent participer – ou, à tout le moins, ne pas empêcher – le processus d'accomplissement de soi. Quelles en sont les conditions ? Une enquête qualitative dans un service de support informatique, dont le manager, en s'appuyant sur une connaissance fine du travail à réaliser, a conçu les indicateurs, nous permettra de repérer des éléments de réponse.

---

Mots-clés : INDICATEUR DE PERFORMANCE ; VECU SUBJECTIF ; ALIENATION ; ACCOMPLISSEMENT DE SOI

---

EMPLOYEE PERFORMANCE INDICATORS AND SUBJECTIVE EXPERIENCE : FROM ALIENATION TO SELF-ACHIEVEMENT ?

---

### Abstract

Work can either be a place of accomplishment or a mental burden. With the intensification of world competition and the management turn taken by companies, there are now plenty of performance indicators: among them, individual indicators directly focusing on people's performance. For psychodynamic of work and ergonomic, there is a strong link between employee performance indicators, stress and work collectives weakening. By disregarding or degrading part of the work needed to reach objectives or by abolishing self consideration, these indicators can be responsible of a phenomenon of alienation. However, next to the theories promoting or criticizing the existence of such evaluative measures in companies, there is a third family of theory stating that evaluation does not follow any standard but instead depends on the context, standing on a place and its criteria. In this context, our proposition is to research if indicators can participate, or at least no preventing, the self-realization process. What are the conditions? A qualitative survey in a IT service, in which its manager, by having a deep knowledge of the work that has to be done has created individual indicators, will allow us to have some answers.

---

Keywords : EMPLOYEE PERFORMANCE INDICATORS ; SUBJECTIVE EXPERIENCE ; ALIENATION ; SELF-ACHIEVEMENT

---

Discipline : Sciences de l'Éducation Diplôme : Master 2 REFE

---

UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY, MONTPELLIER III-Route de Mende, 34000 MONTPELLIER, FRANCE.