Les salariés sous-performants : quel rôle des départements Ressources Humaines ?

MBA RH
Management des Ressources Humaines
Université Paris-Dauphine

Promotion 12 – octobre 2015

Mémoire d'expertise

Audrey CARPENTIER

Christophe MARTIN

Laure MEZIERE

Remerciements

Nos premiers remerciements vont à Nicolas Berland qui nous a encouragé et pris le temps de partager nos réflexions, de répondre à nos questionnements et nous dispenser de précieux conseils.

Nos remerciements vont ensuite à l'ensemble des responsables des Ressources Humaines que nous avons rencontrés pour le temps qu'ils nous ont consacré et l'attention qu'ils ont pu prêter à nos questions. Bien entendu, nous n'oublions pas nos camarades de promotion qui ont pu faciliter ces rencontres, qu'ils en soient ici remerciés.

Notre reconnaissance va également à l'ensemble des professeurs et intervenants du MBA ainsi qu'à son Directeur, Fabien Blanchot, pour leurs enseignements et pour les échanges toujours stimulants que nous avons eus avec eux. La disponibilité et l'efficacité de Marie-Camille Delacroix et de Florence Lafeuille ont grandement facilité le déroulement de ce MBA, qu'elles en soient également remerciées.

Le MBA ne serait pas une merveilleuse, bien que parfois éprouvante, aventure collective sans nos camarades de promotion avec qui nous avons partagé tout au long de ces 20 mois tant de choses qu'une simple page en introduction de ce mémoire ne saurait pouvoir résumer.

Nos remerciements vont également à nos entreprises qui nous ont permis de suivre ce cursus dans les meilleures conditions possibles.

Enfin, nous voudrions remercier nos proches qui nous ont encouragés et soutenus sans relâche et sans qui ce mémoire n'aurait sans doute pas connu son aboutissement.

Table des matières

Remerciements 1
Table des matières 2
Résumé 5
Introduction 6
Chapitre 1 : Le concept de performance : revue de littérature 8
1. Le concept de performance : une première approche 8
2. La performance individuelle 10
2.1 Définition de la performance individuelle 12
2.2 Un concept multidimensionnel 13
2.3 La performance dans la tâche 15
2.4 La performance contextuelle 16
2.5 Une relation d'échange 18
2.6 La performance adaptative 21
2.7 Un concept dynamique 22
2.8 Les comportements contreproductifs 22
3. Les déterminants de la performance au travail 24
3.1 Les habiletés cognitives 25
3.2 La personnalité 25
3.3 La motivation 26
3.4 La satisfaction 30
3.5 L'implication au travail 30
3.6 Les facteurs contextuels 32
4. L'évaluation de la performance individuelle 33
5. Qu'est-ce que la performance ? Essai de modélisation 36
6. Le rôle des départements des Ressources Humaines dans la gestion de la performance 39
Chapitre 2. Etude empirique : Les départements Ressources Humaines et la gestion des salariés sous-performants 44
1. Méthodologie 45
1.1 Une approche qualitative 45
1.2 Mise en œuvre 45
1.3 L'échantillon des entreprises rencontrées 46

1. 4 La méthode d'analyse des entretiens 47
1.5 La grille d'analyse des cas des salariés sous-performants 48
2. La question de la sous-performance au sein des entreprises 48
2.1 Une réalité pour les entreprises 48
2.2 Un enjeu pour les entreprises 49
2..3 Une responsabilité pour les entreprises 50
3. Qu'est-ce qu'un salarié sous-performant ? 51
3.1. Ce que n'est pas la sous-performance 52
3.1.1 Les comportements déviants 52
3.1.2 L'évènement extérieur 52
3.1.3 La prise de fonction 54
3.1.4 L'erreur de jugement 54
3.2 La sous-performance, c'est ne pas répondre aux attentes 54
3.3 Une dimension temporelle 56
3.4 Les exemples de salariés sous-performants 57
3.4.1 L'usure 60
3.4.2 L'absence de perspectives 61
3.4.3 L'injustice 62
3.4.4 Les conditions de travail 62
3.4.5 L'évolution des métiers 63
4. L'évaluation de la performance 65
4.1 Les systèmes d'évaluation de la performance 65
4.2 Evaluation de la performance intra-rôle et de la performance extra-rôle. 66
4.3 Les échelles d'évaluation 67
4.4 La détection des salariés sous-performants 68
4.5 Les limites des outils de gestion de la performance 68
4.6 Quelle évaluation en l'absence d'outil de gestion de la performance ? 71
4.7 L'avenir des outils 71
5. Le traitement de la sous-performance 72
5.1 Le licenciement : une réponse logique ? 73
5.1.1 Une responsabilité du manager 74
Une procédure qui met le manager en première ligne 75
Les responsables Ressources Humaines dans un rôle de conseil 76
5.1.2 Une responsabilité des responsables Ressources Humaines 77

5.1.3 Une responsabilité non définie 78
5.1.4 La typologie des rôles 79
5.2 La sortie de la sous-performance : le rôle des responsables Ressources Humaines 80
5.2.1 La durée de prise en charge du salarié sous-performant 81
5.2.2 Le départ de l'entreprise 81
Chapitre 3 – Pistes de réflexion et recommandations 83
1. La sous-performance : une tentative de définition 83
2. La sous-performance : une responsabilité de l'entreprise ? 84
3. Le rôle des départements Ressources Humaines : recommandations 85
Limites de l'étude 88
Conclusion 89
Bibliographie 91

Résumé

La contribution des salariés à la performance de l'organisation est un objectif majeur pour toute entreprise. Mais cette performance n'est pas toujours au rendez-vous, certains salariés étant alors qualifiés de sous-performants. Cette étude s'interroge sur la prise en charge la sous-performance par l'organisation et plus particulièrement par les départements Ressources Humaines.

A partir d'une étude empirique, nous proposons ainsi de détailler quels sont les salariés considérés comme sous-performants par les responsables Ressources Humaines interrogés et le rôle des départements Ressources Humaines dans leur prise en charge. L'ensemble des réponses apportées devrait permettre de préciser la perception de la sous-performance par les organisations et de progresser modestement dans la connaissance des modes de gestion de la sous-performance par les départements Ressources Humaines.

Introduction

La performance est au cœur des organisations. Les organisations ont besoin que leurs employés soient performants pour atteindre les objectifs fixés, délivrer leurs produits et services et en définitif, maintenir ou développer leur avantage concurrentiel. La performance est également essentielle pour les employés. Etre performant dans l'accomplissement des tâches et missions qui leur sont confiées peut être une source de rémunération, de promotion, de satisfaction etc.

La performance se caractérise par une polysémie. C'est en effet peu à peu que ce concept s'est imposé dans le vocabulaire managérial en ne se limitant plus à la seule performance économique. La performance est désormais partout, à l'école, dans les compétitions sportives, en économie, au travail, dans les couples. Cette injonction de la performance n'a pas été sans susciter de fortes critiques[1].

Cette voie n'est pas celle de notre étude. Plus pratiquement, nous avons souhaité nous pencher sur ces salariés que l'on qualifie de sous-performants, non-performants ou low performers et plus précisément savoir si ce sujet est une question pour les entreprises et si oui, comment elle est traitée par les départements Ressources Humaines : est-ce une évidence que cette question soit traitée par les entreprises ? Est-ce une évidence qu'elle soit gérée par les départements Ressources Humaines ?

Poser ces questions, c'est déjà tenter de s'affranchir de la tyrannie des évidences. Nous sommes en effet accoutumés à ce que la performance soit un enjeu pour les organisations et à ce titre, la performance des salariés doit pouvoir faire l'objet de dispositifs et de systèmes gérés par les départements des Ressources Humaines, à tout le moins par la ligne managériale. S'il est vrai que le travail de la pensée consiste à rendre problématique ce qui est solide, comme le disait Michel Foucault, alors c'est bien cette problématisation qu'il convient d'interroger.

Venons-en aux hypothèses : qu'est-ce qu'un salarié sous performant ? Quels sont les dispositifs permettant d'évaluer la sous-performance ? Est-ce un sujet pris en charge par les départements Ressources Humaines et si oui, comment ?

[1] Heilbrunn Benoît, 2004.

Pour arriver à décrire et comprendre ce traitement de la sous-performance, il nous faut d'abord entreprendre une étude de la performance, comment elle est évaluée et si ce sujet rentre dans les rôles prescrits des services des Ressources Humaines (Chapitre 1). La littérature sur la performance est abondante, en revanche, il existe peu de travaux spécifiques sur la sous-performance. Nous partirons donc de l'étude de ce concept pour définir la question de la sous-performance. Puis nous exposerons les résultats de l'étude empirique réalisée auprès de responsables des Ressources Humaines qui nous amènera à entrer dans le détail de leurs rôles et de celui des managers sur cette question (Chapitre 2). Enfin nous dégagerons quelques pistes de réflexions et recommandations quant au positionnement et aux actions des départements Ressources Humaines (Chapitre 3).

Chapitre 1 : Le concept de performance : revue de littérature

Aborder la question des salariés sous-performants[2] revient d'abord à s'interroger sur la notion de performance au travail. Nous verrons que ce concept fait l'objet de multiples questionnements et définitions qui tentent de saisir une réalité complexe et multiple. Nous aborderons ensuite la question de l'évaluation car c'est en effet à l'aune d'une mesure, d'une appréciation voire d'un jugement sur le travail rendu, sur les compétences détenues, sur le respect des règles, sur les comportements –nous pourrions multiplier les critères qui peuvent définir la performance - qu'un manager, un responsable Ressources Humaines ou une organisation va considérer qu'un salarié est sous-performant. Nous nous attacherons enfin sur le rôle -éventuel - des départements des Ressources Humaines sur ce sujet.

Une revue de la littérature sur la notion de performance au travail s'impose donc sachant que la performance peut être utilisée à différentes échelles et à différents objets sinon sujets : l'entreprise, le service, les finances etc.

Qu'est-ce que la performance ? Que signifie pour un salarié être performant ? Que signifie pour une entreprise être performante ? Comment démontrer et valider qu'un salarié est performant ou sous-performant ?

Pour répondre à ces questions, nous nous attacherons, dans le cadre de cette étude, à une revue des définitions de la performance avant de nous concentrer sur le concept de performance individuelle et de ses principaux déterminants, puis aborder la question de sa mesure. Nous tenterons enfin de modéliser le concept de performance avant d'étudier le rôle, d'un point de vue théorique, que les départements Ressources Humaines peuvent tenir sur cette question.

1. Le concept de performance : une première approche

La performance n'est pas seulement d'ordre économique, financier, scolaire ou sportif. Elle est aussi appliquée au travail. La performance au travail est un sujet amplement étudié bien que la majorité des études s'attache principalement à la mesure de la performance. De plus, elle s'applique à différentes échelles, de l'organisation au salarié. A l'échelle individuelle, la notion de performance

[2] La notion de salarié sous-performant peut faire l'objet de divers traitements sémantiques. Le terme anglo-saxon, low perfomer, est souvent utilisé même dans des documents de langue française ce qui est assez symptomatique. Les termes les plus souvent utilisés sont ceux de « salarié non-performant » ou de « salarié sous-performant ». Nous retiendrons ici dans cette étude ce dernier terme.

fait elle-même débat. Il nous semble ainsi important de préciser un certain nombre de définitions qui seront ensuite utilisées tout au long de cette étude.

La performance peut être entendue au sens du Littré comme un « mot anglais employé dans la langue du turf pour indiquer le tableau des épreuves subies dans l'hippodrome par un cheval de course » (http://littre.reverso.net/dictionnaire-francais/definition/performance). Le Larousse présente d'autres définitions de la performance, celle d'un résultat chiffré ou d'une victoire dans le domaine sportif, d'un exploit ou d'une réussite remarquable, ou bien encore en matière de psychologie d'un résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ou enfin, en matière de linguistique, « la mise en œuvre par les locuteurs de la compétence linguistique dans la production et la réception d'énoncés concrets » (www.larousse.fr). La notion de performance s'utilise ainsi dans de nombreux domaines avec des variations en matière de définition.

Les définitions de la performance peuvent être ainsi réparties selon trois catégories (Foucher R., 2007, p. 60-61) :

- celle qui renvoie à la notion d'exploit : on retrouve ici principalement son utilisation dans le domaine sportif ou plus largement du dépassement de soi ;
- celle qui renvoie à la notion de réussite ou de succès avec la référence à un résultat obtenu. On parlera ainsi par exemple de performance économique ou financière, sportive ou scolaire. Dans cette acceptation, la notion de performance induit ici l'idée de classement soit par rapport à d'autres individus soit par rapport à une norme ;
- celle qui renvoie à l'action elle-même avec l'idée d'accomplissement et de réalisation : on pourra parler de performance dans un cadre artistique par exemple.

La notion de performance a débordé de ses terrains d'origine pour être utilisée en linguistique et en psychologie mais aussi en matière de gestion des Ressources Humaines. Dans ce domaine, il faut d'abord la différencier de l'efficacité qui peut être définie comme la capacité à atteindre des objectifs et de l'efficience comme le rapport entre les ressources mises en œuvre par tel ou tel acteur et les résultats obtenus.

Mais nombre d'acteurs considèrent tout de même que l'atteinte d'objectifs relève de la performance. Pour désigner cet état de fait, on dit rarement d'un collaborateur qu'il est efficace mais plutôt qu'il est performant. La frontière entre ces deux notions, même si elle est établie par les études, paraît encore floue dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Elle se heurte également dans son utilisation à la notion de rendement qui est également souvent utilisée pour évaluer le travail d'un salarié. Le terme de rendement inclut lui aussi un résultat obtenu et « le degré de réussite que représente ce résultat » (Foucher Roland, 2007, p. 67). Ce résultat est ensuite rapporté aux moyens mis en œuvre. Le terme de rendement induit ainsi une notion de comparaison ou de rapport. Certains auteurs privilégient ce terme pour rendre compte des résultats à une échelle individuelle et celle de performance pour rendre compte de ceux à une échelle organisationnelle (Foucher Roland, 2007, p. 59).

En fait, la différence entre ces deux notions pourrait tenir à ce qui est pris en compte. S'il s'agit de mesurer la productivité et donc l'efficacité voire l'efficience, le terme rendement peut être utilisé. En

revanche, s'il s'agit d'évaluer, non pas seulement les résultats mais l'activité, le terme performance paraît plus approprié. Il ne renvoie pas à une notion de rapport et de minimisation des moyens mis en œuvre pour atteindre un résultat mais aussi à la notion de tâche, de compétence voire de comportement. Ces notions rentrent ainsi en ligne de compte dans la définition de la performance. Cette dernière ne se réduit pas à la seule atteinte de résultat. Les tâches et les compétences mises en œuvre pour les accomplir jusqu'aux comportements permettent de définir et d'évaluer la performance.

Aussi, la notion de performance renvoie à plusieurs significations que nous pouvons distinguer de la façon suivante :

- La performance qui, proche du sens commun renvoie à la notion de résultat et à la mesure de ce dernier qui détermine une réussite ou un succès que nous noterons **performance n°1**. Selon cette première façon de voir, on comprend que la performance induit l'idée de succès et que le salarié sous-performant est un salarié qui se révèle incapable d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés ;
- La performance qui renvoie à l'accomplissement d'une action ou d'une tâche et aux comportements attendus par l'entreprise que nous noterons **performance n°2**. Selon cette deuxième façon de voir, le salarié sous-performant pourrait être défini comme un salarié qui n'a pas la capacité ou les compétences pour accomplir la tâche qui lui est donnée et/ou qui n'a pas les comportements requis et par conséquent n'atteint pas les résultats attendus.

Ces deux définitions apparaissent ainsi distinctes. Comment peuvent-elles définir un même concept ? A première vue, elles devraient être incommensurables, dans la mesure où la seconde paraît permettre la première même si d'autres facteurs peuvent jouer. Tandis que la première perspective prend l'atteinte et/ou le dépassement de résultats comme la définition de la performance, la seconde perspective considère au contraire que la performance embrasse plus largement, des compétences aux comportements du salarié.

Ces deux significations ne sont pas similaires mais peuvent être liées : d'un côté, l'action ou la tâche accomplie renvoie à des questions de compétences et de comportements et de l'autre côté, le résultat représente en partie la conséquence des compétences et comportements du salarié mais dépend également d'autres facteurs. La définition de la performance peut ainsi varier selon qu'on se place du côté de l'action ou qu'on se place du côté du résultat.

2. La performance individuelle

Comme le soulignent plusieurs auteurs, le concept de performance individuelle a été relativement peu étudié en tant que tel, la plupart des études s'étant attachées à l'étude de ses déterminants et/ou des critères d'évaluation. De récentes études ont toutefois relancé la recherche sur ce sujet (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007, p. 98).

Le concept de performance individuelle, au regard des définitions données, peut ainsi apparaître comme relativement récent. Pouvons-nous parler de performance dans le cadre de l'organisation scientifique du travail élaborée par Taylor ? Il serait plus judicieux de parler de productivité, par l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles. La performance est, sous cet angle, conçue comme un indicateur qui vise à mesurer le succès professionnel ou les résultats atteints par rapport aux objectifs fixés. Cette définition de la performance est celle que nous avons notée n°1 et s'apparente à l'efficacité.

La plupart des recherches se concentrent en matière de définition de la performance sur les actions et les comportements des salariés – ce que nous avons défini comme performance n°2 - et non pas sur les résultats de ces actions ou comportements. La performance doit être ainsi définie plus en termes d'actions et de comportements que de résultats, les résultats de la performance correspondant en fait à l'efficacité ou au rendement. En effet, afin d'atteindre des objectifs, le salarié met en œuvre un certain nombre de comportements qui vont en faciliter l'atteinte. Par exemple, un vendeur désagréable voire antipathique aura une probabilité certainement plus faible en matière de résultats de vente qu'un salarié ayant un comportement contraire. Pourtant l'évaluation ou le résultat de son action – par exemple, l'indicateur du nombre de ventes – ne prend pas en compte le comportement qu'il a mis en œuvre pour l'atteindre.

Les changements affectant les organisations et la notion même de travail ont ainsi modifié la vision traditionnelle de la performance. Les plus récentes recherches insistent plus sur l'aspect comportemental que nous avons nommé performance n°2.

Enfin, précisons que nous nous centrons dans ce travail sur la sous-performance des salariés mais envisagée à l'échelle individuelle et non de l'équipe. La notion de performance peut en effet également être déclinée à l'échelle d'une équipe de travail. L'abondante littérature sur la performance des équipes montre l'importance de ce type d'organisation du travail dans les entreprises (Rousseau Vincent, Savoie André, Battistelli Adalgisa, 2007, p. 253 et Trognon Alain et Dessagne Laurent, 2012, p. 531).

La plupart des études mettent en avant la diversité des indicateurs permettant d'évaluer la performance d'une équipe et les facteurs pouvant influencer la performance d'une équipe sans s'attacher au construit de cette notion (Savelsbergh Chantal M.JH., Van der Heijden Beatrice I.J.M., Poell Rob F., 2010, p. 452). Il serait toutefois intéressant de retenir que la performance d'une équipe dépend de ses parties prenantes, du manager aux membres de l'équipe. La performance d'une équipe dépend donc de la bonne contribution de chacun des membres à la réalisation des missions de l'équipe et à l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés. A cette échelle, il peut être difficile d'évaluer les résultats propres à l'équipe dans son ensemble de ceux dépendant de chaque membre sinon de quelques-uns. Certaines études proposent ainsi de garder une imputabilité individuelle des résultats de l'équipe. Mais il reste malaisé de distinguer des résultats individuels de résultats collectifs d'autant plus que l'équipe ne peut pas être, à juste titre, considérée comme la simple somme des comportements individuels de chacun de ses membres. Elle traduit la capacité des personnes à travailler ensemble et à mettre en œuvre une intelligence collaborative. Elle repose sur la capacité de l'organisation et du management à créer de la coopération. La performance des membres d'une équipe ne peut donc pas être définie simplement au sens de la performance n°1 mais bien au sens de la performance n°2.

D'autres études considèrent enfin qu'il reste particulièrement compliqué de mesurer la performance ou l'efficacité d'une équipe et leur participation précise à la réussite d'une organisation (Trognon A. et Dessagne L., 2012, p. 538)[3]. Nous retiendrons donc ici la possibilité qu'un membre d'une équipe puisse être jugé par son manager comme sous-performant car ne répondant pas aux comportements et/ou à la contribution exigée pour la réalisation, à la fois des missions et des objectifs de l'équipe. Mais si cela y participe, nous considérons cette position comme relevant de la performance individuelle et non comme de la performance de l'équipe.

De même, nous avons laissé de côté la notion de performance organisationnelle. Pour rester compétitives, les organisations doivent en permanence s'assurer qu'elles sont en capacité de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes. La notion de performance s'applique ainsi de facto à l'échelle de l'organisation.

M. Porter, avec le concept de chaîne de valeur, a mis en avant le caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle. Elle peut être ainsi définie comme « la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou parties prenantes » (Saint-Onge Sylvie et Magnan Michel, 2007, p. 17). Mais la performance individuelle des salariés n'est pas réellement prise en compte dans la théorie de l'avantage concurrentiel.

Dans le cadre de la théorie des ressources, les salariés sont, au contraire, considérés comme des parties prenantes essentielles de l'entreprise avec un rôle actif dans la création de valeur d'une organisation (Poissonnier Hugues, Drillon Dominique., 2008, p. 31 et Chênevert Denis, Morin Denis, Filiatrault Eve-Marie.-M., Lépine Irène, 2011, p. 40). D'abord parce qu'ils contribuent à la performance de l'organisation et ensuite parce qu'ils attendent des contreparties en fonction des efforts fournis. Le rôle du management et des départements Ressources Humaines est ainsi de favoriser cette contribution. Les facteurs de management permettant d'accroître la performance des salariés sont multiples que ce soit le type d'organisation, le mode de management, les compétences détenues, leur engagement, leur satisfaction etc. L'organisation doit ainsi, pour être compétitive faire de son capital humain une ressource rare, inimitable et non substituable (Foucher Roland, 2007, p. 78).

Nous retiendrons donc que la performance de l'organisation est, bien entendu, distincte de la performance individuelle de ses employés. Mais la performance individuelle de chaque salarié contribue de façon essentielle à la compétitivité de l'entreprise

2.1 Définition de la performance individuelle

La définition de la performance par Motowidlo a fortement contribué au renouvellement de la pensée sur le concept de performance individuelle. Sa définition est la suivante : « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de

[3] Les auteurs vont jusqu'à souligner que « les équipes de travail constituent donc un phénomène extrêmement complexe et on ne s'étonnera pas que la décision d'en implanter relève plus de l'idéologie que du calcul », p. 538.

comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période donnée » (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007, p. 98).

Motowidlo avance l'hypothèse selon laquelle la performance renvoie à des comportements et non à des résultats. Il faut préciser la différence faite par l'auteur entre comportement et performance, le comportement étant ce que les salariés font et la performance est la valeur attendue par l'entreprise – donc qu'elle valorise - de ce que les salariés font. C'est donc une propriété du comportement qui vise à reconnaître la part de la contribution individuelle aux résultats collectifs (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007, p. 99). De cette façon la performance n'est pas une action mais bien une évaluation ou un jugement porté sur une tâche ou une activité. La conséquence est que la performance ne peut comprendre que des activités ou tâches qui sont mesurables ou évaluables.

L'autre aspect de la performance consiste dans le résultat des tâches ou activités. Il s'agit alors du nombre de voitures assemblées ou du nombre de biens vendus. La différence est que cet aspect de la performance peut dépendre de facteurs extérieurs indépendants de la performance accomplie dans la tâche ou l'activité. La vente de biens, par exemple, ne dépend pas simplement des compétences du vendeur mais aussi de la qualité du produit ou de l'importance de la demande envers tel ou tel type de biens. Un salarié peut en effet être freiné ou aidé par des facteurs contextuels qu'une simple mesure des résultats ne permet pas de prendre en compte. Avec cette définition, un salarié, par exemple, n'atteignant pas les résultats demandés mais ayant fait le maximum ne pourra pas être considéré comme sous-performant.

En pratique, il semble difficile de faire l'exacte part entre ces deux aspects de la performance. Si la performance n'est constituée que des tâches ou activités servant directement les buts de l'organisation, il est compliqué de ne pas tenir compte des facteurs extérieurs pouvant influencer cette performance.

2.2 Un concept multidimensionnel

La compréhension du concept de performance au travail a été pendant longtemps unidimensionnelle. Mais plusieurs chercheurs ont tenté de modéliser la performance individuelle en recensant un vaste spectre d'actions et de comportements.

Campbell a ainsi défini la performance comme un « ensemble de comportements ou d'actions individuelles qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels » (Charbonnier-Voirin Audrey, Roussel Patrice, 2012, p. 285).

Il propose ainsi d'identifier huit dimensions ou propriétés comportementales de la performance au travail (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007, p. 100) :

- Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi concernant les capacités du salarié à maîtriser et mettre en œuvre les tâches relevant de son emploi ou de son poste

- Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi concernant les capacités du salarié à maîtriser des tâches qui ne sont pas attachées spécifiquement à son emploi, donc ses compétences en matière de polyvalence
- La capacité en matière de communication écrite ou orale ;
- Les efforts au travail concernant l'engament du salarié dans son travail ;
- Le maintien d'une discipline personnelle qui renvoie au respect des règles et au fait de ne pas avoir de comportements négatifs ou déviants ;
- La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues qui renvoie à la capacité à aider ses collègues et à contribuer au bon fonctionnement de l'équipe ;
- Superviser qui renvoie à des qualités de leader et de management ;
- Manager et administrer qui renvoie aux aptitudes à organiser la gestion, le pilotage et le développement d'une équipe ou d'un service.

D'autres modèles ont pu être élaborés comme, par exemple, celui de Viswesvaran et Ones ((Charbonnier-Voirin A., Roussel P., 2012, p. 3) qui comprend les dimensions suivantes :

- Productivité ;
- Effort ;
- Connaissance du poste ;
- Compétence interpersonnelle ;
- Compétence administrative ;
- Qualité ;
- Compétence de communication ;
- Leadership ;
- Respect de la conformité ;
- Performance globale.

Ces modèles, par la prise en compte de multiples facteurs ont pour ambition de couvrir les différentes définitions de la performance attendue par chaque entreprise, Campbell considérant que ces facteurs sont génériques, universels et indépendants. Pour saisir la complexité de la performance, plusieurs travaux ont développé une batterie de critères afin de couvrir autant que possible les multiples variations des facteurs constituant la performance. Ces échelles de critères rendent en fait tout aussi complexe la compréhension de la performance. Ce qui peut être considéré comme un aspect central de la performance dans une organisation ou dans une équipe peut être ignoré dans d'autres. C'est le problème posé par ces échelles de mesure qui, construites à partir d'exemples, se veulent applicables à toute situation.

Avec Campbell, ces facteurs sont considérés comme ceux qui compteraient le plus dans la réalisation de la performance tout en étant indépendants les uns des autres. Il peut s'agir de performance uniquement en matière de réalisation d'activités liées à un poste ou bien encore le comportement en matière collectif et la bonne contribution à la performance d'une équipe. Ces modèles permettent également de couvrir les différentes activités, qu'il s'agisse de production industrielle ou de services et de définir les performances non pas attendues par les seuls employés mais également par les managers. Avec cette définition, ces modèles se veulent applicables à toute situation en permettant la sélection et la variation pour chaque critère en fonction de l'organisation, du contexte

etc. Ils permettent enfin, pour reprendre nos définitions, de détailler la notion de performance n°2 dans ses multiples dimensions.

A partir de cette position, il est possible, en fonction des comportements attendus par l'entreprise, de favoriser les déterminants permettant une meilleure performance au travail. De ce point de vue, un salarié sous-performant sera donc défini, en fonction du contexte de l'entreprise et des comportements attendus, comme un salarié n'ayant pas la capacité ou la volonté d'adopter ces comportements. Cela suppose que l'entreprise ait défini les comportements qu'elle souhaite valoriser en fonction de ses objectifs et de son organisation, que ces derniers soient connus des managers chargés d'évaluer les salariés et enfin qu'ils soient évaluables par ces mêmes managers.

En définitive, les avancées de Campbell et Motowidlo permettent d'affiner le concept de performance. Au regard de cette perspective, la performance n°1 confond le résultat avec l'explication de ce résultat. Elle commence par parler de résultats alors qu'il s'agit notamment de conclure par eux. La performance n°1 se limite à un domaine ou une mesure spécifique alors que la performance n°2 élargit le spectre à l'activité et au comportement du salarié.

Ces modèles apportent également une distinction entre les comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle de manière directe et ceux qui contribuent d'une autre façon. Cette distinction va entraîner l'élaboration de performance dans la tâche et de performance contextuelle.

2.3 La performance dans la tâche

Par la suite, Borman et Motowidlo (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007, p. 101) identifient deux types de performance qui nous aide à y voir plus clair : la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

La performance dans la tâche est définie comme « l'accomplissement des devoirs et responsabilités associés à un travail donné » (Frimousse Soufyane., Peretti Jean-Marie, Swalhi Abdelaziz, 2008, p. 120) ou comme « l'efficacité avec laquelle le salarié accomplit les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation, soit directement en mettant en application une partie de son processus technologique, soit indirectement en fournissant les matériaux ou les services dont il a besoin » (Peretti Jean-Marie., Swalhi Abdelaziz, 2007, p. 7). Elle inclut les dimensions suivantes :

- la compétence dans la tâche qui implique de maîtriser les tâches, faire preuve de précision dans son travail, éviter les erreurs, être attentif à la qualité ;
- l'efficacité dans la tâche qui implique d'utiliser les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs, se fixer des objectifs ;
- la résolution de problèmes qui implique de prendre les bonnes décisions face à des problèmes, d'analyser les situations et les problèmes pour les résoudre.

Campbell indique, par ailleurs, que la performance dans la tâche est fondée sur deux dimensions, d'une part, celle constituée de composants spécifiques à un travail particulier qui renvoie aux capacités et compétences spécifiques à une tâche, à un poste, détenues par un salarié. D'autre part, une seconde dimension réunissant des composants qui ne sont pas liés spécifiquement à un travail.

Elle renvoie à des comportements autres que ceux liés à la tâche comme le respect des règles, l'aide apportée à ses collègues etc.

Borman et Motowidlo ont affiné l'analyse de cette performance avec la distinction de deux familles d'activités renvoyant aux classifications dans l'emploi, celles regroupant les activités de production de biens et de services, et de l'autre celles regroupant les activités en matière de support (Motowidlo Stephan J., Van Scotter James R., 1994, p. 476). Elle est donc la capacité avec laquelle le titulaire d'un poste accomplit les activités qui sont formellement reconnues comme faisant partie du travail. Elle implique aussi de fait l'apprentissage de la tâche et le contexte dans lequel elle est effectuée. La performance liée à la tâche est prescrite par le rôle qu'occupe l'individu dans le milieu de travail, on parle alors de performance intra-rôle. Elle est donc typiquement différente selon l'emploi occupé. Cette définition met en avant la notion d'efficacité qui induit la notion de résultat. Elle n'est donc pas seulement un recensement d'activités mais comprend bien la notion d'évaluation de ces activités.

La performance dans la tâche est également un concept multidimensionnel. Sur les huit facteurs proposés par Campbell, cinq font directement référence à la performance dans la tâche :

- les compétences dans les tâches spécifiques ;
- les compétences dans les tâches non spécifiques ;
- la capacité en matière de communication écrite ou orale ;
- superviser, manager et administrer.

Chacun de ces facteurs peut lui-même être divisé en sous-facteurs selon les postes occupés. Un poste d'accueillante ne comportera ainsi pas les mêmes sous-facteurs qu'un chargé de ventes.

D'autres typologie sont proposées qui retiennent les comportements reconnus par les systèmes de récompense et faisant partie des exigences précisées par la description du poste (Frimousse Soufyane., Peretti Jean-Marie, Swalhi Abdelaziz, 2008, p. 121). La finalité de la récompense induit également la notion d'évaluation avec la promotion de ce type de comportement par l'organisation.

2.4 La performance contextuelle

Bormann et Motowidlo considèrent que la performance a été trop centrée, dans sa définition, à celle liée à l'accomplissement de la tâche et a exclu une autre dimension de ce domaine qu'ils définissent comme activités contextuelles. La performance ne se réduit pas qu'à la seule performance dans la tâche. Il s'agit des actes et tâches qui ne sont pas spécifiquement liés au travail ou à l'emploi occupé et qui permettent d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Plusieurs activités ne contribuent pas à accroître la performance liée à la tâche, mais elles n'en sont pas moins essentielles à la performance de l'organisation. Elles renvoient notamment aux relations avec les managers ou plus largement avec la hiérarchie, les collègues ou les clients comme elle renvoie à des comportements d'autodiscipline, de volonté à produire des efforts au travail ou bien encore de persévérance au travail. Certains auteurs suggèrent également l'importance de ces comportements dans les postes où la performance ne dépend pas seulement des qualifications ou des compétences. Les travaux ont également montré que ce type de performance pouvait expliquer les variations de la

performance globale d'un salarié ou entre salariés, une fois pris en compte la performance dans la tâche (Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross Thomas C., 2000, p. 527).

Motowidlo, Van Scotter et Cross ont recensé plusieurs items pour mesurer la performance contextuelle (Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross Thomas C., 2000, p. 528) :

- se conformer aux instructions quand le manager n'est pas présent ;
- coopérer avec les autres membres de l'équipe ;
- surmonter les obstacles pour réaliser une tâche ;
- être volontaire pour des tâches supplémentaires ;
- suivre les procédures et éviter tout écart ;
- rechercher des missions consistant en un défi ;
- offrir une aide aux autres pour accomplir leurs tâches ;
- prêter une attention aux détails importants ;
- défendre les décisions du manager ;
- soutenir et encourager ses collègues ;
- prendre l'initiative pour résoudre un problème ;
- être discipliné et maître de soi ;
- aborder un travail difficile avec enthousiasme ;
- être volontaire pour faire plus que le travail demandé dans le but d'améliorer l'efficacité de l'équipe ou d'aider d'autres collègues.

Pour résumer, ces activités dites «contextuelles» peuvent ainsi être classées en cinq dimensions (Coole David R, 2003, p. 2) :

- se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites ;
- persister avec enthousiasme ou fournir un effort supplémentaire pour compléter avec succès ses activités ;
- aider les autres et coopérer avec eux ;
- suivre les règles et les procédures ;
- endosser, soutenir et défendre les objectifs de l'organisation.

L'ensemble de ces comportements- dits extra-rôles ou hors-rôle - selon les auteurs, ont ainsi des effets sur le contexte social et organisationnel du travail. Ils contribuent à la culture et au climat organisationnel.

Plus tard, une conceptualisation plus simple a été proposée par Motowidlo et Van Scotter, avec deux dimensions :

- la facilitation interpersonnelle qui renvoie à des comportements qui visent à aider les autres salariés et à faciliter chez eux le développement de comportements qui favorisent l'efficacité ;
- le dévouement au travail.

La distinction entre ces deux notions – performance dans la tâche et performance contextuelle - permet d'identifier des contributions différentes de la performance. Un employé pourra être jugé performant s'il respecte les processus, les consignes données etc. Dans le cas contraire, il pourra

être jugé non performant. Mais, dans le contexte d'une organisation donnée, des facteurs externes peuvent empêcher la bonne exécution d'une tâche. La performance contextuelle permet ainsi d'identifier les comportements qui permettent à un salarié d'effectuer ces tâches ou d'aider les autres salariés à les faire. Contrairement à la performance dans la tâche, les comportements visés ne sont pas prescrits dans le poste occupé, ne sont a priori pas répertoriés par les systèmes de récompense et ne sont pas l'objet d'une sanction s'ils ne sont pas effectués par le salarié (Peretti Jean-Marie., Swalhi Abdelaziz, 2007, p. 3). Nous pouvons avancer que ce type de comportements doit être récompensé puisqu'il permet de rendre plus fluide le fonctionnement de l'organisation, rend plus facile le travail des managers et démontre la volonté des salariés à aider l'organisation. Ce type de comportement est toutefois peu reconnu même si depuis quelques années, les systèmes d'évaluation commencent à intégrer ces comportements extra-rôles. Les responsables peuvent éprouver des difficultés à distinguer les deux types de performance (Coole David R., 2003, p. 13). Certains travaux avancent cependant l'hypothèse qu'ils sont pris en compte par les managers dans leur évaluation indépendamment de leur absence dans les critères de performance (Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross Thomas C., 2000, p. 527).

En définitive, nous avons d'un côté des comportements dans le travail qui sont exigés et attendus de l'employé et qui contribuent directement à l'efficacité de l'organisation et des comportements qui par leur contribution indirecte ou informelle contribuent également à l'efficacité de l'organisation.

2.5 Une relation d'échange

Avec le changement rapide des organisations et l'évolution de la nature du travail, le concept de performance a été remis en cause par certains travaux. Il s'agit de prendre en compte les rapports entre le salarié et un environnement incertain qui poussent les organisations à être en perpétuelle évolution (Griffin Mark A., Neal Andrew., Parker Sharon K., 2007, p. 327). Ces réflexions ont pu déboucher sur l'élaboration de plusieurs concepts dont ceux de citoyenneté organisationnelle, de comportement organisationnel prosocial, de comportement extra-rôle, de comportement non prescrit ou bien encore de spontanéité organisationnelle. Même si les travaux universitaires établissent des différences entre ces concepts, ils décrivent une série de comportements similaires. Ils permettent ainsi de mettre en évidence les comportements d'un salarié « relevant de l'échange social en vue d'atteindre des objectifs qui peuvent être seulement réalisés à travers des interactions avec d'autres individus » (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007, p. 123). A travers cette définition, ces concepts mettent en avant la volonté de coopérer des salariés pour la réussite de l'entreprise.

Le concept le plus connu, ou tout au moins le plus étudié, reste celui de citoyenneté organisationnelle. Il est défini comme le comportement « d'un individu qui est laissé à son libre choix, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompenses et qui, dans son ensemble, promeut le fonctionnement efficace de l'organisation » (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 207, p. 124).Le comportement citoyen d'un salarié se manifeste par la réalisation volontaire d'efforts au-delà des consignes et des prescriptions des tâches qui structurent son travail. Ce comportement, selon Podsakoff, recense trois formes (Peretti Jean-Marie., Swalhi Abdelaziz, 2007, p. 3) :

- l’entraide qui consiste à aider un collègue ;
- le civisme qui consiste à participer à la gouvernance de l’entreprise ;
- l’esprit d’équipe qui consiste à avoir une attitude positive et à faire passer les intérêts de l’organisation avant ses propres intérêts.

Ce recensement a été complété et précisé en détaillant cinq facteurs :

- l’altruisme correspond aux comportements d'aide à l'égard d'une personne ;
- le professionnalisme comprend les comportements associés à l'ordre, à la ponctualité et à la présence au travail ;
- l'esprit sportif implique d'adopter une attitude positive au travail et d'éviter les plaintes inutiles ;
- la courtoisie est caractérisée par le fait de consulter les autres avant d'agir ;
- la vertu civique renvoie à l'implication dans les affaires organisationnelles.

Sur la base de ces différentes dimensions, nous pouvons aisément conclure que ces comportements améliorent les relations entre les salariés d’une entreprise et permettent de garantir les rapports sociaux. Cela ne permet pas à ce stade de conclure à une relation avec la performance individuelle même si nous pouvons supposer que ces rapports contribuent, à tout le moins, à l’efficacité de l’organisation. Cela pourrait l’être si ces comportements peuvent être entendus par les salariés comme faisant partie des attendus de leur rôle ou de leur poste. On peut ainsi avancer l'hypothèse que ce type de comportement ne relève pas que de l'extra-rôle mais font partie intégrante du travail. Certaines descriptions de poste et de fonction comprennent ainsi certains de ces comportements. La citoyenneté organisationnelle n'est donc pas apparentée simplement à la performance contextuelle mais peut également relever de la performance dans la tâche.

Autre concept, le comportement organisationnel prosocial a pu être défini comme un comportement étant produit par un salarié, dirigé à l'endroit d'un individu, d'une équipe ou de l'organisation et manifesté dans l'intention de promouvoir le bien-être d'un individu, d'une équipe ou de l'organisation (Borman W. C., Penner L. A., Allen T. D., Motowidlo, S. J., 2001, p. 53). Ce type de comportement peut très bien être dysfonctionnel c'est-à-dire aider un client ou un salarié sans forcément respecter les procédures. En cela, il se distingue de la performance contextuelle car il ne sert pas obligatoirement les buts de l'organisation.

George et Brief ont forgé le concept de spontanéité organisationnelle qui recense les comportements extra-rôles, produit volontairement par les salariés et qui participent à l'efficacité organisationnelle. Ces comportements ne sont donc pas contenus dans des fiches de poste ou dans des référentiels des métiers. Le terme de spontanéité utilisé par les chercheurs met également l’accent sur le fait qu’il ne s’agit pas de comportements attendus par l’organisation. Par sa définition, ce concept est très proche de la performance contextuelle et n'apporte pas un éclairage particulier au regard du sujet de notre étude.

Certaines études parlent de performance de citoyenneté (Borman W. C., Penner L. A., Allen T. D., Motowidlo, S. J., 2001, p 52-53) pour tenter d'intégrer les différents concepts énoncés plus haut.

Les travaux identifient trois types de performance de citoyenneté :

- interpersonnelle qui renvoie aux attitudes suivantes : aider les autres, apporter des connaissances et des compétences à des collègues en rapport avec leurs tâches, apporter un soutien pour leurs problèmes personnels, coopérer avec les autres en acceptant les suggestions, informer ses collègues des évènements qui les concernent, placer les objectifs de l'équipe avant ses objectifs personnels, montrer de la considération et de la courtoisie dans la relation avec les autres ;
- organisationnelle qui renvoie aux attitudes suivantes : défendre l'organisation et la promouvoir, faire preuve de loyauté notamment en restant dans l'organisation malgré des moments difficiles, suivre les règles et les procédures et suggérer des améliorations ;
- dans la tâche qui renvoie aux attitudes suivantes : persévérer, prendre l'initiative pour faire tout ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs même si cela ne fait pas partie de ses tâches, effectuer des travaux supplémentaires même si ses propres tâches sont réalisées.

A la différence de la performance liée à la tâche, propre à chaque salarié sinon à chaque poste, on peut supposer que la performance de citoyenneté est plutôt similaire à l'ensemble des fonctions occupées dans l'entreprise. La performance de citoyenneté n'est ainsi pas liée aux postes car on peut supposer que les comportements non liés aux postes sont communs à l'ensemble des salariés car promus de façon générale par l'entreprise. Motowidlo et Van Scotter montrent que ces deux types de performance contribuent de façon équivalente à la performance globale au travail (Motowidlo Stephan J., Van Scotter James R., 1994, p. 479-480). L'aide apportée à un collègue ou l'initiative prise pour débloquer le dossier d'un client représente des comportements non prescrits qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. Ces comportements sont également susceptibles d'accroître la productivité des responsables puisque ces derniers n'ont pas à gérer au quotidien des situations de conflit. Ils permettent de renforcer la coordination des activités entre les membres d'une même équipe. Les études ont également montré que l'évaluation individuelle faite par les managers pouvait comprendre des comportements de citoyenneté organisationnelle comme l'altruisme et les comportements d'aide. En revanche, les déterminants de la performance de citoyenneté sont différents de ceux de la performance dans la tâche. Cette dernière dépend en grande partie des habiletés cognitives, de la connaissance et de la compétence dans la tâche alors que la performance de citoyenneté sera plus liée à la personnalité (Borman W. C., Penner L. A., Allen T. D., Motowidlo, S. J., 2001, p. 66).

Pour affiner la pertinence de ce concept, plusieurs typologies ont été proposées. La première est conçue en fonction des bénéficiaires du comportement selon que ce comportement est dirigé vers l'individu ou vers l'organisation. En reprenant les dimensions de la citoyenneté organisationnelle, l'altruisme peut ainsi qualifier le premier type de comportement tandis que le professionnalisme dépend plutôt du second. Une autre typologie distingue trois facteurs (Borman W. C., Penner L. A., Allen T. D., Motowidlo, S. J., 2001, p 54), la performance de citoyenneté interpersonnelle qui recense les comportements qui viennent en aide aux salariés de l'organisation, la performance de citoyenneté organisationnelle qui reflète l'engagement dans l'organisation ou dans l'équipe et la performance de citoyenneté dans les tâches qui se traduit par un effort supplémentaire dans le travail.

Les chercheurs ont surtout examiné les relations entre performance de l'équipe ou du groupe de travail et organisation plus que la simple performance individuelle. Le changement dans les organisations induit des tâches trop complexes pour être réalisées par une seule et même personne.

L'organisation en équipe de travail oblige à ce que les relations interpersonnelles soient essentielles à l'accomplissement des tâches. La performance de citoyenneté permet de refléter les contributions des employés qui, sans être directement liées aux tâches assignées sont tout de même susceptibles d'améliorer le contexte social dans lequel s'effectue le travail. Il n'en reste pas moins que nombre de responsables prennent en compte les comportements individuels de citoyenneté organisationnelle dans leur évaluation. Nous pouvons avancer l'hypothèse qu'ils estiment que ceux-ci sont importants pour le bon fonctionnement de l'équipe, pour le climat de travail et pour les relations interpersonnelles. Mais là encore, aucune corrélation n'a été clairement mise en évidence entre ce type de comportements et la performance individuelle.

2.6 La performance adaptative

Plus récemment, un nouveau concept a pu émerger, celui de performance adaptative. Ce concept s'est forgé avec l'évolution des organisations et la complexification des situations du travail qui obligent les salariés à apprendre de nouvelles compétences, à s'adapter à de nouveaux contextes, à favoriser l'interaction avec les clients ou les autres salariés (Charbonnier-Voirin A., Roussel P., 2012, p. 7).

Ce concept ajoute ainsi des critères aux définitions de la performance vues plus haut : « faire preuve de créativité et apprendre continument, gérer les situations stressantes, urgentes, imprévisibles, voire d'urgence et s'adapter à des contextes sociaux et culturels changeants » (Charbonnier-Voirin Audrey, El Akremi Assâd, 2010, p.2). Pulakos et plusieurs autres chercheurs ont cherché à représenter la performance adaptative au travers de huit dimensions (Charbonnier-Voirin Audrey, El Akremi Assâd, 2011, p. 124 et Charbonnier-Voirin A., Roussel P., 2012, p. 8) :

- gérer des situations de travail incertaines ou imprévisibles ;
- maîtriser les urgences ou les situations de crise ;
- résoudre les problèmes nouveaux, entendus comme atypiques ou complexes ;
- gérer des situations de travail stressantes ;
- apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail ;
- faire preuve d'une flexibilité interpersonnelle ;
- faire montre d'une adaptabilité culturelle ;
- faire preuve d'une adaptabilité physique qui sous-entend la capacité à travailler dans des environnements inconfortables ou difficiles.

Ces dimensions démontrent la volonté d'adapter l'évaluation de la performance à de nouveaux environnements de travail où la définition du poste n'est plus déterminante étant donné l'incertitude et les fréquents changements auxquels peuvent être soumis les entreprises. Il s'agit alors de mettre plus en évidence des capacités d'adaptation ou de résistance au stress. Il n'en reste pas moins que ce concept peut servir en effet à répondre à des préoccupations de certaines

entreprises dans la mesure de la performance mais ne peut se substituer aux différents concepts énoncés plus haut. Il ne peut être confondu avec la performance contextuelle ou la performance de citoyenneté et encore moins avec la performance dans la tâche (Charbonnier-Voirin A., Roussel P., 2012, p. 23). Il identifie, en fait, des comportements complémentaires qui peuvent être valorisés dans certains contextes organisationnels.

2.7 Un concept dynamique

La performance individuelle n'est pas sans varier selon les périodes (Sonnentag Sabine, Frese Michael, 2002, p. 7). On peut aisément imaginer que la performance d'un salarié n'est pas identique d'année en année voire de mois en mois. L'exemple le plus évident concerne la prise de poste. Un salarié nouvellement recruté ne sera pas immédiatement performant. En revanche, on peut conclure qu'avec l'expérience, la probabilité d'être performant augmente.

Pour autant, la performance ne doit pas être vue comme une courbe exponentielle. Différents facteurs peuvent intervenir au cours d'une carrière pour qu'un salarié, avec plusieurs années d'expérience, connaissent une baisse de performance. Plusieurs études mettent ainsi en avant la différence entre la prise de poste et l'occupation du poste. Durant la prise de poste, pour être performant, un salarié devra plus s'appuyer sur ses capacités d'apprentissage et d'adaptation. A l'inverse, une fois les connaissances et les savoir-faire acquis, un salarié pour être performant s'appuiera plus sur des ressorts comme la motivation ou l'intérêt (Sonnentag Sabine, Frese Michael, 2002, p. 7-8). Sur des durées encore plus courtes, nous pouvons également imaginer que la performance d'un salarié peut varier. Une charge de travail importante, l'exposition au stress, la fatigue sans compter des facteurs personnels non liés au travail peuvent bien entendu jouer sur la performance d'un salarié.

2.8 Les comportements contreproductifs

Dans l'analyse de la performance, les études se sont intéressées aux comportements contreproductifs qui pourraient être rapidement définis comme le contraire des comportements analysés plus haut. Il s'agit de comportements regroupant les actes qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (clients, collègues, managers etc.). La finalité de ces comportements est bien de porter atteinte aux intérêts légitimes de l'entreprise. La nomenclature de ces comportements intègre aussi bien le sabotage ou le vol, les agressions ou les comportements d'harcèlement. Certains auteurs y incluent les comportements déviants définis comme ceux enfreignant, de manière voulue ou non, les règles ou les procédures.

En définitive, le concept de performance individuelle fait l'objet de définitions et modélisations variées dont le tableau ci-dessous rend compte.

Concept	Dimensions
Performance au sens commun	Succès dans l'atteinte de résultats
Performance (Campbell)	Compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi Compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi Capacité en matière de communication écrite ou orale Efforts au travail Maintien d'une discipline personnelle Facilitation de la performance de l'équipe et des collègues Superviser Manager et administrer
Performance dans la tâche (Borman et Motowidlo)	Actes et tâches spécifiques au travail et poste ou à l'emploi occupé qui nécessitent des connaissances et des compétences propres
Performance contextuelle selon la définition de Borman et Motowidlo	Se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites Persister avec enthousiasme ou fournir un effort supplémentaire pour compléter avec succès ses activités Aider les autres et coopérer avec eux Suivre les règles et les procédures Endosser, soutenir et défendre les objectifs de l'organisation
Performance contextuelle selon la définition de Motowidlo et Van Scotter	Facilitation interpersonnelle qui renvoie à des comportements qui visent à aider les autres salariés et à faciliter chez eux le développement de comportements qui favorisent l'efficacité Dévouement au travail
Citoyenneté organisationnelle (Borman et autres)	Altruisme Professionnalisme Esprit sportif Courtoisie Vertu civique
Comportement organisationnel prosocial	Comportement dans l'intention de promouvoir le bien-être d'un individu, d'une équipe ou de l'organisation
Spontanéité organisationnelle	Comportement extra-rôle produit volontairement par le salarié contribuant à l'efficacité organisationnelle
Performance de citoyenneté	Interpersonnelle : comportements qui viennent en aide aux salariés de l'organisation Organisationnelle : engagement dans l'organisation ou dans l'équipe Dans les tâches : effort supplémentaire dans le travail
Performance adaptative	Gérer des situations de travail incertaines ou imprévisibles Maîtriser les urgences ou les situations de crise Résoudre les problèmes nouveaux Gérer des situations de travail stressantes Apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail Démontrer une adaptabilité interpersonnelle Démontrer une adaptabilité culturelle Faire preuve d'une adaptabilité physique

Les dimensions de la performance peuvent être ainsi regroupées en trois dimensions :

- la performance comme résultat marquant un succès. C'est ce que nous avons appelé performance n°1 et dont la définition est principalement rejetée par les études qui la définissent comme l'efficacité.
- La performance comme ensemble de comportements et d'activités que nous avons nommé performance n°2 sans la préciser davantage et que la recherche nous permet de scinder en deux dimensions :
    - La performance dans la tâche ou performance intra-rôle ;
    - La performance extra-rôle sous laquelle on peut rassembler la performance contextuelle, les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements prosociaux, les comportements de spontanéité organisationnelle.

Les comportements de performance adaptative, selon les descriptions du poste ou des attendus de l'organisation, peuvent être autant liés à la performance intra-rôle qu'à la performance extra-rôle selon le contexte.

Ces deux types de performance n'ont pas les mêmes déterminants. Pour plusieurs auteurs, la performance intra-rôle est liée aux différences individuelles en matière d'habilités cognitives et de compétences tandis que la performance extra-rôle serait plutôt liée aux différences individuelles en matière de personnalité et de motivation (Sonnentag Sabine, Frese Michael, 2002, p. 7). Nous pouvons arguer que les traits de personnalité agissent sur ces deux types de performance.

En définitive, on peut s'accorder sur le fait que la performance est un ensemble de comportements et d'activités servant l'atteinte des objectifs de l'organisation, mis en avant par cette dernière et faisant l'objet d'une évaluation ou d'une mesure.

Maintenant que le travail de départ est achevé, nous nous proposons d'étudier les déterminants de la performance au travail.

3. Les déterminants de la performance au travail

Qu'est-ce qui pousse un salarié à être performant ? Qu'est-ce qui fait qu'un salarié l'est ou ne l'est pas ? Les déterminants peuvent être multiples et nous nous apercevrons bien vite que la plupart des théories ont quelques difficultés à identifier des causes qui auraient pour effet direct la performance. Plusieurs études se sont attachées à tenter de repérer les déterminants de la performance. Ils peuvent être distribués dans deux catégories : d'une part, les facteurs individuels liés à la personne et d'autre part les facteurs contextuels (Sonnentag Sabine, Frese Michael, 2002, p.8).

3.1 Les habiletés cognitives

Les habiletés cognitives, comme la mémoire, l'attention, la perception, les habiletés motrices etc., sont un des premiers déterminants de la performance au travail. Elles permettent principalement de traiter l'information, d'apprendre de nouvelles tâches, de résoudre des problèmes. Elles agissent principalement sur la performance intra-rôle. Plus exactement, trois éléments influent sur la relation entre habiletés cognitives et performance : la connaissance dans la tâche, l'aptitude à la tâche et l'habitude ou l'expérience de la tâche (Borman Walter C., Penner Louis A., Allen Tammy D. et Motowidlo Stephan. J., 2001, p. 54).

La connaissance de la tâche consiste dans la compréhension du travail demandé, l'aptitude à la tâche correspond à la capacité d'appliquer la précédente et enfin l'habitude dans la tâche définit la facilité avec laquelle le salarié effectue les tâches demandées. Les travaux montrent que les habiletés cognitives, prises dans leur ensemble, détermineraient en grande partie la performance intra-rôle et ce d'autant plus que le métier ou le poste occupé est complexe. Mais il est établi que cette relation n'est pas directe et que d'autres variables doivent être prises en compte. L'expérience dans la tâche apparaît comme une variable pouvant expliquer le lien entre habiletés cognitives et performance intra-rôle (Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross Thomas C., 2000, p. 527). Moins l'expérience est importante et plus les habiletés cognitives ont un lien déterminant sur la performance intra-rôle.

Les études montrent que les habiletés cognitives jouent un rôle certain dans la détermination de la performance intra-rôle mais qu'elles ne peuvent être isolées pour expliquer à elles seules le degré de performance intra-rôle d'un salarié. Nous en conclurons que le niveau des habiletés cognitives permet à un salarié d'être plus ou moins performant ou plus exactement, d'être plus rapidement efficace et donc performant.

3.2 La personnalité

Contrairement aux habilités cognitives, la personnalité aurait un lien essentiellement avec la performance contextuelle ou extra-rôle. Pour étudier le rôle de la personnalité dans la performance, plusieurs théories ou modèles ont été élaborés dont le plus connu est celui de la personnalité à cinq facteurs ou « big five » (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007, p. 103).

Ce modèle comprend cinq dimensions qui regroupent des caractéristiques de la personnalité considérées comme stables tout au long de la vie. Les individus se situent entre les deux pôles de chaque dimension :

- l'extraversion qui s'oppose à l'introversion ;
- la stabilité émotionnelle qui s'oppose au névrotisme ;
- l'amabilité qui s'oppose à l'agressivité ;
- la droiture ou l'esprit consciencieux qui s'oppose à l'inorganisation ;
- l'ouverture intellectuelle qui s'oppose à l'étroitesse d'esprit.

La plupart des études montrent une corrélation entre deux dimensions, celles de la droiture et de la stabilité émotionnelle, et la performance au travail (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie,

Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007, p. 104). Certaines dimensions ont des corrélations plus fortes selon le type de performances ou le type de métiers. Par exemple, la droiture est liée principalement à la performance intra-rôle et l'extraversion est corrélée à la performance du travail en équipe. Certains travaux ont également avancé que la personnalité avait une plus grande influence sur la performance contextuelle que sur la performance dans la tâche (Motowidlo Stephan J., Van Scotter James R., 1994, p. 479). De même, la coopération, la fiabilité, l'autodiscipline possèdent une plus grande corrélation avec la performance contextuelle qu'avec la performance dans la tâche.

Il ne faudrait toutefois pas en conclure à un lien direct. Les corrélations présentées dans les études prêtent à discussion et plusieurs auteurs ont insisté sur la complexité des liens entre traits de personnalité et performance, un même trait de personnalité pouvant avoir à la fois une incidence positive sur un type de performance et négative sur une autre (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007, p. 105-106).

3.3 La motivation

La motivation est un concept longtemps considéré comme essentiel dans la performance au travail dans le sens où elle peut être définie comme un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou une activité ou d'atteindre un but et d'y consacrer l'énergie nécessaire (Barth Isabelle, Rive Jérôme, 2003,p. 198). Elle « désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif » (Louart Pierre, 2002, p.3) ou « le processus psychologique qui pousse et soutient l'action dans un métier, une tâche, un rôle ou un projet » (Grant Adam M., Shin J, 2011, p. 2). Plus précisément, la performance au travail est ainsi présentée comme le résultat de la motivation multipliée par les compétences ou capacités du salarié[4]. Si la définition de la motivation est partagée, en revanche les déterminants de la motivation varient.

Il ne s'agit pas ici d'exposer dans le détail les différentes théories de la motivation au travail, depuis l'organisation scientifique du travail de Taylor jusqu'à la théorie des attentes de Vroom[5]. Nous nous pencherons plutôt, après un rapide exposé de ces différentes théories, sur les conclusions que nous pouvons tirer de ces théories concernant la relation entre motivation et performance.

Pour Taylor, il s'agit de stimuler le salarié pour que ce dernier travaille. Taylor renonce à l'idée de motiver par la contrainte. En revanche, il considère qu'un ouvrier doit être bien rémunéré pour être motivé. En échange de son travail et de sa force physique, l'ouvrier reçoit ainsi un salaire proportionnel à son rendement.

Cette position est remise en cause par le courant des relations humaines avec Elton Mayo qui insiste sur la nécessité que le salarié soit motivé et satisfait dans son travail pour être performant. Il met tout particulièrement en évidence le besoin social de relation et d'intégration dans un groupe. La dynamique du groupe de travail est, pour l'auteur, un facteur essentiel de motivation. Au sein d'une

[4] Nous nous appuyons ici sur la présentation de P. Roussel faite en cours.
[5] Pour l'exposé de ces différentes théories, on pourra s'appuyer sur Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D. et Roussel P, 2007 et sur Roussel P., Oubrayrie-Roussel N., 2012

équipe, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun dans le but d'atteindre les objectifs.

Abraham Maslow a développé une théorie dite des besoins (Louart Pierre, 2002, p.5). Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins répartis en cinq groupes : les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, les besoins sociaux, le besoin d'estime, le besoin de se réaliser. Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un de ces besoins fondamentaux sachant qu'ils sont hiérarchisés et que les personnes sont d'abord amenées à satisfaire les besoins physiologiques pour pouvoir satisfaire les suivants. La réponse à un besoin entraîne donc l'émergence d'un autre plus élevé. Cette théorie n'explique toutefois pas pourquoi la personne opte pour un comportement spécifique pour satisfaire tel ou tel besoin, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre. Enfin, Maslow n'explique pas comment il est possible d'être démotivé alors que les besoins ne sont pas tous satisfaits.

Pour Herzberg, deux types de facteurs motivationnels s'opposent (Louart Pierre, 2002, p. 8). Les premiers sont extrinsèques et concernent l'environnement du travail comme les conditions de travail, les rapports hiérarchiques ou professionnels, la rémunération de base etc. Leur absence peut rendre insatisfaits les salariés mais leur présence n'est pas un motif de motivation. Les seconds sont qualifiés d'intrinsèques et concernent le contenu du travail incluant l'intérêt au travail, les responsabilités, les possibilités de reconnaissance et de développement personnel etc. Ainsi, pour motiver les salariés, Herzberg considère qu'il faut enrichir leurs tâches, leur permettre d'être autonomes et les responsabiliser. Sinon, les salariés ne prêtent pas d'intérêt à leur travail et par conséquent, ne sont pas rigoureux et ne vont pas accomplir leurs tâches correctement. Herzberg préconise de retirer certains contrôles, d'encourager la prise d'initiative, de donner plus de libertés aux salariés dans l'accomplissement de leurs tâches et d'enrichir leur travail. Selon Herzberg, le besoin de se réaliser est le seul facteur de motivation. Cette théorie de la motivation intrinsèque a connu des développements reposant sur l'hypothèse que les salariés sont motivés par le développement personnel que peut leur apporter leur travail et le contenu de celui-ci et tout particulièrement le sens des tâches à effectuer et l'autonomie dans le travail (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 207, p. 108-109). Il pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de libertés aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise.

Autres théories, celles de l'équité et de la justice organisationnelle. Elle explique que « le sentiment de justice ressenti par un individu à l'intérieur d'une organisation suscite des attitudes au travail positives » (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 207, p. 135). Mais un grand nombre de courants ont également avancé l'idée que les décisions de l'organisation ou des responsables peuvent être perçues comme injustes par les salariés engendrant de la colère et du ressentiment. Trois types de justice organisationnelle ont été identifiés :

- la justice distributive renvoie aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions obtenues (promotion, augmentations de salaire, primes etc.). Le salarié peut avoir un

sentiment d'injustice soit s'il ne se sent pas suffisamment récompensé par rapport au travail effectué soit en comparaison de la rétribution obtenue par ses collègues. La conséquence n'est pas simplement un ressentiment mais la volonté d'obtenir réparation ou de punir le responsable. Ce sentiment repose, bien entendu, en grande partie sur une appréciation, donc une part subjective, qui peut être différente selon les salariés ;

- la justice procédurale : le salarié a un sentiment de justice ou d'injustice non pas seulement en fonction de sa rétribution mais aussi en fonction de la procédure utilisée pour déterminer la valeur de cette rétribution (Frimousse Soufyane., Peretti Jean-Marie, Swalhi Abdelaziz, 2008, p. 119). Ainsi, si les salariés peuvent faire connaître leurs remarques suite à une rétribution qu'ils estiment inférieure comparée à leur travail, ils auront plus tendance à accepter la décision que dans le cas contraire. La justesse de la procédure repose principalement sur le fait qu'elle soit appliquée à tous, constante, fondée sur des informations exactes, exempte de préjugés et qu'elle puisse être corrigée ;
- la justice interactionnelle renvoie à la réalité du traitement reçu lors de la mise en place de procédures. Elle désigne principalement la perception par le salarié de la manière dont il est traité, principalement en termes de respect et de dignité par son supérieur.

Les répercussions peuvent certes conduire à des attitudes positives mais aussi à des attitudes de désengagement c'est-à-dire ne rien faire, être absent ou quitter l'entreprise. Ce sentiment d'injustice peut au final déboucher sur des comportements contreproductifs comme le vol ou le sabotage. La conséquence sur la performance d'un salarié est ainsi variable selon les salariés et le contexte.

La théorie de Vroom, contrairement à Maslow ou Herzberg, ne se focalise pas sur les besoins, mais relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre. Selon l'auteur, la motivation d'un salarié dépend de trois facteurs :

- l'expectation correspondant à ce que le salarié attend comme résultat de ses efforts, c'est-à-dire quelle performance, au sens de performance n°1, est attendue au regard des efforts fournis ;
- l'instrumentalité met l'accent sur ce qui est attendu par le salarié, si un niveau de performance donné est atteint, en matière de récompense ;
- la valence concerne la valeur affective de la récompense.

La motivation d'un salarié est le résultat du produit de ces trois facteurs. Cette théorie fut enrichie par Porter et Lawler pour lesquels la performance résulterait des capacités de l'individu à atteindre les objectifs de performance voulus par l'organisation et la bonne perception de son rôle par l'organisation. Toutefois, cette théorie reste critiquée (Louart Pierre, 2002, p. 11) principalement car le comportement rationnel du salarié qu'elle induit ne permet pas d'expliquer les déterminants de la motivation et que seul l'effort fourni par le salarié apparaît comme l'expression visible de la motivation. En ce sens, cette théorie se rapproche de la définition de la performance n°1.

D'autres théories ont été avancées comme celle de la fixation des objectifs de Locke (Morin Denis, Haynes III Victor Y., Dolan Shimon, 2007, p. 216) qui considère que le salarié possède des buts qu'il essaie d'atteindre. Elle part du principe que la fixation des objectifs peut améliorer la performance des salariés. Cette théorie ne cherche pas à savoir ce qui motive le salarié, elle part du principe que

le salarié sera performant si des objectifs lui sont fixés. Elle suppose que quatre conditions soient respectées :

- la formulation d'objectifs stimulants et précis ;
- une rétroaction permettant d'apprécier la progression dans la réalisation des objectifs ;
- un contexte caractérisé par la disponibilité des ressources et l'absence de contrainte à l'atteinte des objectifs ;
- l'engagement de l'individu quant aux objectifs qui lui sont fixés.

La fixation des objectifs aurait un rôle ainsi important sur la performance mais des travaux ont cependant montré des effets faibles sinon négatifs lorsque les tâches sont complexes ou nouvelles.

Un autre courant cherche à explorer le lien entre motivation et performance au travail. Le concept d'auto-efficacité expose « le sentiment et les croyances de l'individu à l'égard de ses propres capacités à mobiliser sa motivation, ses ressources cognitives et les types d'actions nécessaires pour satisfaire aux exigences d'une situation donnée » (Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D. et Roussel P, 2007, p. 13). Pour améliorer ce sentiment, les organisations auraient tout intérêt à favoriser les comportements et le développement de compétences. Mais les études montrent que le sentiment d'auto-efficacité n'est pas un prédicateur de la performance. Il existe certes un lien entre ces phénomènes mais les travaux ne permettent pas encore d'éclairer leur type de relation.

Un dernier courant de recherche avance l'hypothèse que le comportement individuel est motivé par le besoin d'autonomie, de se sentir compétent et d'appartenance sociale (Laguardia, J. G., Ryan R. M., 2000, p. 284). Deux auteurs, Ryan et Deci, précisent cette théorie en réunissant dans un continuum les types de motivation et leurs conséquences respectives (Seung-Bum Yang Sang Ok Choi, 2009, p. 293). Ils considèrent que la motivation est un concept multidimensionnel qui peut varier tant en qualité qu'en intensité. Il distingue ainsi six états de motivation allant de l'absence de motivation (amotivation) à la motivation intrinsèque qui représente le plus haut niveau d'autodétermination, que ce soit en adhérant aux valeurs ou aux objectifs de l'organisation ou bien en effectuant un travail intéressant.

Que pouvons-nous retirer de ces différentes théories comme explication de la performance ? D'abord que ces théories n'ont pas pour principal objectif de comprendre la performance individuelle au travail mais plus largement d'expliquer les raisons du comportement des salariés sachant qu'au sein de chaque organisation, les salariés peuvent avoir des motivations variées dépendant de différentes raisons. Certes, nous pouvons toujours conclure que la motivation a un rôle essentiel dans la performance car il est difficile d'envisager qu'un salarié non motivé, quelle qu'en soit la raison, soit performant ou considéré comme tel par son management ou son organisation (Barth Isabelle et Rive Jérôme, 2003, p. 198). Des auteurs ont ainsi cherché à intégrer l'ensemble des théories de la motivation en bâtissant des modèles présentant le déroulement séquentiel de la motivation. Pour être performant au travail, ce modèle met en évidence la nécessité d'être motivé, « c'est-à-dire de mettre en action des efforts, de les orienter vers les objectifs attendus par l'organisation, de les déployer avec intensité et de persister dans ce déploiement d'efforts » (Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D. et Roussel P, 2007, p. 14-15). La motivation n'explique donc pas à elle seule la performance mais la place au centre « des facteurs qui interagissent » (Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D. et Roussel P, 2007, p. 111). Un

salarié, bien qu'extrêmement compétent, ne sera pas performant s'il n'est pas motivé. Ainsi les habiletés déterminent, selon ces théories, en grande partie la performance sachant que ces habiletés dépendent elles aussi de nombreux facteurs comme les compétences, les connaissances ou bien encore la personnalité. La motivation renvoie également au contexte de l'emploi comprenant à la fois l'environnement physique, la conception des tâches, les normes sociales et la culture de l'entreprise ((Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D. et Roussel P, 2007, p. 15).

3.4 La satisfaction

A défaut de la motivation, la satisfaction serait-elle la clé du succès pour augmenter la performance des salariés ? La satisfaction renvoie à l'appréciation par le salarié de son travail et par extension à la valeur que celui-ci représente par rapport à ses besoins (Choi S.L., Rabeatul Husna A. R., Wong Y, 2014).

Le lien entre satisfaction et performance a cependant donné lieu à des appréciations contradictoires. Le sens commun pourrait conclure à l'évidence qu'un employé satisfait est forcément un salarié performant puisqu'il est censé déployer plus d'efforts et donc aboutir à un haut niveau de performance. Par conséquent, il serait essentiel pour une organisation de donner un environnement de travail satisfaisant pour ses salariés.

L'école des relations humaines proposait ainsi un modèle où la production augmente avec le niveau de satisfaction. Un deuxième modèle concluait à l'inverse que la performance conduisait à la satisfaction au travail (Bono J. E., Judge T. A., Patton G. K., Thoresen C. J., 2001, p. 392). Un salarié performant peut être justement récompensé, par l'augmentation de sa rémunération, par une promotion etc., ce qui entraîne un sentiment de satisfaction.

Mais les études n'ont pas forcément mis en relief une relation de causalité. Nous pouvons également supposer que satisfaction et performance ont des effets l'une sur l'autre mais là encore, les études n'ont pas pu mettre en relief une relation de causalité. Nombre d'enquêtes, dans les années 80, ont ainsi montré la faible corrélation entre satisfaction et performance au travail (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 207, p. 115). Les récentes recherches ont toutefois remis en cause le mode de récolte et d'administration des données de ces enquêtes. Le niveau de corrélation serait ainsi, non pas faible, mais moyen entre satisfaction et performance au travail. Ce niveau augmente, de plus, pour des emplois plus complexes. Il est donc difficile, à ce stade de la recherche, de tirer des enseignements définitifs quant à la relation entre satisfaction et performance au travail. Nous pouvons conclure que s'il existe une relation ténue entre satisfaction et performance, aucune étude n'a pu mettre en relief une relation de causalité directe entre satisfaction et performance.

3.5 L'implication au travail

Cette remise en cause du lien entre satisfaction et performance a conduit les chercheurs à s'intéresser au concept d'implication au travail. Selon Allen et Meyer, elle peut être considérée « comme un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui

influe sur ses comportements au travail » (Charles-Pauvers Brigitte, Peyrat-Guillard Dominique, 2012 p. 4). Trois formes d'implication organisationnelle ont été identifiées (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 207, p. 115) :

- l'implication affective qui qualifie l'identification du salarié à son organisation ;
- l'implication calculée résultant de la perception par le salarié des pertes en cas de départ de l'organisation ;
- l'implication normative qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation.

Sur la base de ces trois formes d'implication, la relation avec la performance n'est pas du même ordre. L'implication affective induit une performance acceptée voire même souhaitée alors que dans le cas d'une implication normative, la performance résulte plus d'une contrainte.

En partant du premier postulat, celui de l'implication affective, on pourrait supposer qu'un salarié impliqué dans son entreprise puisqu'y étant attaché affectivement sera nécessairement performant. Les recherches n'ont cependant pas pu mettre en évidence une relation significative entre cette forme d'implication affective et performance. Le postulat voulant qu'un salarié impliqué fortement fournirait plus d'efforts, adopterait des comportements promus par l'organisation n'est donc pas démontré empiriquement.

Comment expliquer ce phénomène ? Tout d'abord, le fait de vouloir rester dans une organisation ne veut pas dire qu'un salarié soit obligatoirement performant. Il peut être attaché à son organisation pour de multiples raisons qui n'ont pas pour conséquence d'agir sur sa performance. Par exemple, il peut souhaiter rester dans une entreprise pour des raisons de sécurité, de commodité. Ce souhait ou cette volonté ne va pas forcément faire d'un salarié un salarié performant. Il s'évertuera, à tout le moins, de faire les efforts nécessaires pour ne pas être mis en difficulté.

Faut-il en conclure à l'inverse qu'un salarié non impliqué n'est pas obligatoirement un salarié sous-performant ? Une relation de causalité entre les deux est difficile à démontrer car d'autres variables peuvent rentrer en ligne de compte comme nous pourrons le voir par la suite. Si un salarié considéré comme sous-performant n'est pas menacé de sanction, rien n'empêche qu'il reste à ce niveau de performance tout en étant satisfait. En fait, si nous reprenons la définition de l'implication organisationnelle, c'est la volonté de faire des efforts qui semble logiquement la plus liée à la performance. Il faudrait y ajouter la relation entre la croyance et l'acception des buts de l'entreprise, l'attractivité des récompenses et la performance.

Les études ont également montré que le lien entre implication organisationnelle et performance varie selon l'action de plusieurs variables. La première d'entre elle est l'ancienneté. Il semble en effet que le lien entre implication organisationnelle et performance diminue avec l'ancienneté. La deuxième concerne l'implication vis-à-vis du responsable hiérarchique ou de l'équipe. L'implication organisationnelle ne peut en effet se résumer à une implication envers l'organisation, définie dans sa généralité. L'implication organisationnelle peut ainsi passer par une implication envers la hiérarchie ou l'équipe. Il est ainsi montré qu'un salarié impliqué dans son équipe ou envers son responsable a plus de probabilités d'être performant. Nous pourrions étendre cette notion d'implication au poste ou aux tâches effectuées.

Quant à l'implication normative, les études montrent un lien très ténu entre celle-ci et la performance. Enfin dernier type d'implication, l'implication dans l'activité de travail n'a quasiment aucune relation avec la performance. En revanche l'implication dans le métier ou la carrière entretient une relation significative avec la performance. Il paraît en effet évident qu'un salarié, impliqué dans son poste ou déterminé à « faire carrière » se fixe un objectif individuel de performance plus élevé.

En définitive, aucune étude n'a pu démontrer une relation directe entre les différents types d'implication et la performance. Elles ont tout juste pu mettre en valeur une corrélation plus ou moins importante.

3.6 Les facteurs contextuels

Les facteurs contextuels renvoient aux facteurs situés dans l'environnement du salarié qui peuvent améliorer ou dégrader sa performance (Sonnentag S. et Frese M., 2002, p. 11). Parmi ceux qu'il est possible d'identifier, ceux portant sur les conditions de travail apparaissent comme les principaux. Sous cette dénomination, nous pouvons comprendre la disponibilité et qualité des équipements, les caractéristiques du poste de travail, la charge de travail, l'environnement de travail etc.

Ces facteurs contextuels peuvent être divisés en deux parties : d'une part ceux qui permettent d'améliorer la performance et d'autre part ceux qui dégradent la performance. Dans la première catégorie, les caractéristiques du poste de travail notamment en termes de diversité des tâches, d'autonomie, de sens donné au travail peuvent avoir une corrélation, certes faible, avec la performance dans la tâche. Dans la seconde catégorie, nous pouvons énumérer les facteurs induisant du stress comme la surcharge de travail, le conflit de rôle ou les problèmes liés à l'équipement[6]. Les études montrent également que l'absence de facteurs positifs dans la situation de travail comme l'autonomie a des conséquences plus importantes sur la performance des salariés que des facteurs de stress (Sonnentag S. et Frese M., 2002, p. 13).

En définitive, dans le cas de la performance, il est bien difficile d'identifier la ou les raisons pouvant l'expliquer. Nous pourrions conclure que les raisons avancées de la performance ne permettent pas de conclure à des effets certains sur la performance dans la mesure où elles ne paraissent offrir que des occasions ou un cadre facilitateur. Nous avons même exposé que le lien, par exemple, entre satisfaction et performance, pourrait être renversé en matière de causalité. Un salarié satisfait peut être certes performant mais on peut également avancer l'idée qu'un salarié performant est également satisfait. Enfin que l'absence de lien causal défini entre la performance et les déterminants examinés plus haut pouvait très bien mener, si nous poursuivons notre exemple, à ce qu'un salarié satisfait puisse être non performant et inversement.

[6] Sur la notion de conflit de rôle, on pourra se reporter à l'article suivant : Perrot S., « Nature et conséquences des conflits de rôles », *Journée de recherche CEROG / AGRH*, IAE d'Aix, 2005, pp. 1-22.

4. L'évaluation de la performance individuelle

Evaluer la performance consiste à porter un jugement sur le travail et les comportements attendus du salarié et ce, sur une période donnée. Les dispositifs d'évaluation de la performance sont ainsi au cœur de la qualification et donc de la détection des salariés performants et non performants[7]. Cela n'induit toutefois pas que des entreprises n'ayant pas mis en place un dispositif formalisé d'évaluation soit dans l'incapacité de détecter la performance et à fortiori la non-performance. Cette absence de formalisation n'empêche pas qu'une évaluation, quand bien même elle serait fortement subjective, soit réalisée. Certains travaux considèrent même qu'une trop grande formalisation peut laisser de côté des éléments difficiles à mesurer dans l'accomplissement de la tâche (Ientile-Yalenios Jocelyne, Roger Alain, 2010, p. 5).

Les objectifs de ces dispositifs ne sont pas seulement de mesurer la performance en soi. Ils permettent également de poursuivre :

- des objectifs organisationnels : ils permettent d'ajuster les missions mais aussi les responsabilités attribuées au salarié ;
- des objectifs psychologiques : par un feedback, ils permettent au salarié de se situer par rapport à ses objectifs et aux attentes de son manager et par conséquent de nourrir le sentiment de reconnaissance ;
- des objectifs de développement : ils permettent d'identifier les actions en matière de développement des compétences et d'adaptation au poste.

Le système d'évaluation doit ainsi permettre de mesurer la contribution de chaque salarié, identifier les moyens pour maintenir ou accroître cette contribution et permettre de disposer de critères de décision pour récompenser ou non les salariés (rémunération, promotion etc.). C'est une des raisons de la mise en place d'évaluations individuelles (Grifo Patricia, Diaye Mac Arthur, Greenan Nathalie, 2004, p. 2). Au final, un dispositif d'évaluation de la performance permet de la qualifier et dans un souci d'efficacité organisationnelle, d'améliorer l'atteinte des objectifs et de permettre de conserver ou de développer un avantage concurrentiel.

Notre propos ne vise pas à présenter les différents dispositifs d'évaluation de la performance et de les comparer en fonction de leur efficacité ou de tout autre objectif poursuivi. La littérature sur ce sujet est abondante et les systèmes d'évaluation professionnelle ont évolués pour aller vers des systèmes de mesure de plus en plus complexes (Vonthron Anne-Marie et Lagabrielle Christine, 2012, p. 440). On tentera plutôt d'esquisser les attendus d'un dispositif d'évaluation, ses biais et ses conséquences sur la qualification de la performance.

Comment évaluer la performance d'un salarié ? Comment être certain que le système mis en place permettra d'atteindre les objectifs qui lui sont dévolus et en définitive, d'être efficace ?

[7] Pour une présentation des trois courants ayant participé à l'élaboration de l'évaluation, l'école managériale classique, le courant des relations humaines et le modèle néo-participatif, on lira avec intérêt, Gadille Martine, Jaujard François, 2012, pp. 1-22.

Pour répondre à ces questions, il est reconnu qu'un dispositif d'évaluation doit être défini comme un processus rationnel et neutre qui permet une mesure la plus objective qui soit et la plus précise par le superviseur chargé de la mener. Il s'agit de limiter les biais autant que possible afin d'avoir une mesure de la performance la plus exacte possible.

Dans cette perspective, le premier enjeu concerne les objectifs donnés au salarié et sur lesquels il va être évalué. Il est désormais convenu que ces objectifs doivent respecter les critères suivants :

- l'alignement avec la stratégie de l'organisation : les objectifs individuels du salarié doivent être en lien avec la stratégie et les attendus de l'organisation ;
- la pertinence : les items de l'évaluation doivent être reliés à la nature de la tâche ou du comportement sur lesquels le salarié est évalué ;
- la validité : les indicateurs chiffrés doivent être incontestables ;
- l'acceptabilité : le salarié est en accord avec les items sur lesquels il sera évalué ;
- légalité : les objectifs doivent être en conformité avec la législation ;
- temporels : ils doivent porter sur une période donnée.

Le deuxième concerne le superviseur ou l'évaluateur. Il s'agit là aussi de réduire la part de subjectivité dans le processus d'évaluation. Cela peut comprendre ce sur quoi le salarié est évalué. Par exemple, évaluer des résultats chiffrés et des comportements, des mesures quantitatives et des mesures qualitatives peut être plus ou moins soumis à la subjectivité du superviseur. On fera ainsi appel, par exemple, à des échelles de comportements afin de rendre plus précise l'évaluation (Morin Denis, Saint-Onge Sylvie et Vandenberghe Christian, 2007, p. 153). Pour réduire l'imprécision, les entreprises auront également recours à la formation des évaluateurs afin que ces derniers puissent correctement maîtriser le dispositif d'évaluation.

La plupart des études s'accordent ainsi sur les conditions suivantes (Denis Morin et al) pour faire d'un dispositif d'évaluation un processus limitant le nombre de biais :

- la possibilité d'observer régulièrement la performance ;
- l'accès à des informations pertinentes ;
- la connaissance et la maîtrise de la méthode d'évaluation par le superviseur ;
- la compréhension des normes de la performance.

L'efficacité des dispositifs d'évaluation est ainsi définie par leurs qualités psychométriques c'est-à-dire qui doivent permettre un jugement sans erreur du superviseur.

Mais plusieurs chercheurs ont avancé l'hypothèse que les superviseurs n'ont pas pour objectif de réaliser l'évaluation la plus juste possible de la performance des salariés. L'indulgence portée aux évaluations serait ainsi un comportement répandu ce qui pourrait expliquer l'insatisfaction à l'égard de ce type de dispositifs tant du côté des dirigeants d'entreprise que des employés (Vonthron Anne-Marie et Lagabrielle Christine, 2012, p. 440). Cet écart par rapport à l'objectif poursuivi peut s'expliquer selon plusieurs facteurs :

- la relation interpersonnelle qu'entretient le superviseur avec son employé a des conséquences. Le sentiment porté par le superviseur sur tel ou tel salarié l'amènerait à influencer son appréciation de la performance, que ce soit positivement ou négativement. La qualité de la relation peut ainsi avoir des répercussions sur le processus d'évaluation : un

employé mal perçu par son responsable ou en conflit avec lui a un risque plus important d'avoir une appréciation sous-évaluée de sa performance qu'un employé ayant de bonnes relations ou étant bien perçu par son responsable. Par extension, on pourrait supposer qu'un salarié déjà performant entretient de bonnes relations avec son superviseur et que ce dernier sera porté à lui accorder des responsabilités supplémentaires alors qu'un collaborateur déjà peu performant fera l'objet de peu d'attention de la part du superviseur, ce dernier évitant simplement d'entrer dans une logique de conflit sinon de confrontation ;

- le jeu de pouvoir : chaque acteur, superviseur comme employé, poursuit des objectifs qui lui sont propres au travers de l'entretien d'évaluation. Un superviseur aura tendance à être plus indulgent car les conséquences de cette notation sont quasi-nulles contrairement à une notation négative qui oblige à documenter les raisons de cette notation et à se confronter à l'éventuelle dégradation des relations avec le salarié. Les objectifs du superviseur peuvent par exemple être le maintien d'un bon climat de travail ou l'amélioration de la performance de leurs employés, une évaluation positive pouvant servir à les motiver. A l'inverse, il pourra réduire la cote d'évaluation d'un salarié pour le stimuler à être encore plus performant. Cela, bien entendu, peut être également un moyen de se débarrasser d'un salarié avec lequel il est en conflit ou sous performant en facilitant un transfert dans une autre équipe ou service. Du côté du salarié, ce dernier peut mettre en place des tactiques de flatterie, de mise en valeur du travail, d'exemplification voire d'intimidation (Morin Denis, Saint-Onge Sylvie et Vandenberghe Christian, 2007, p. 159) ;

- le contexte organisationnel : la structure de l'organisation, le type de communication, la précision des normes de performance etc. ont également des incidences sur l'évaluation de la performance. Face à ce poids du contexte organisationnel, les conditions qui permettraient de favoriser une évaluation précise seraient les suivantes : l'importance accordée par les dirigeants au processus d'évaluation, l'exemplarité des cadres supérieurs, l'importance accordée à l'évaluation par le superviseur, la bonne vérification des évaluations par la direction, le climat de communication et de confiance, le niveau hiérarchique du salarié, la formation et l'appui apportée par l'organisation aux superviseurs (Morin Denis, Saint-Onge Sylvie et Vandenberghe Christian, 2007, p.162.) ;

- La perception de justice de la part des employés pour juger de l'efficacité des dispositifs d'évaluation de la performance. Les composantes, par exemple, de la justice du processus, comme la clarification et l'application uniforme des critères de performance, permettent une plus grande adhésion à l'égard des dispositifs d'évaluation.

En définitive, pour pouvoir poser le diagnostic d'un salarié performant ou non performant, il est nécessaire de procéder à une évaluation de son activité et de son comportement. En un sens, le système d'évaluation détermine le type de performance mesurée et par conséquent la définition de la performance au sein d'une entreprise. Les systèmes d'évaluation de la performance sont ainsi déterminés par la représentation et la définition de la performance de chaque entreprise, qui sont complexes et en grande partie subjectives. En retour, les systèmes d'évaluation participent à la détermination de la performance au sein de l'entreprise.

Enfin, le processus d'évaluation reste toujours subordonné à un ensemble de facteurs qui ne lui permettent pas de rendre une évaluation précise de la performance du salarié. Les managers sont confrontés à la nécessité d'une évaluation qui requiert et comprend différents types d'informations qui ne sont pas toujours complets et objectifs. De plus, la distorsion de l'évaluation dépend autant de caractéristiques individuelles, celles du superviseur comme de l'employé, que du contexte organisationnel.

La performance des salariés correspond donc à un ensemble d'activités et de comportements ainsi que de représentations et de jugements de ces salariés par leur encadrement en fonction, à la fois de la performance telle qu'elle est définie par l'organisation, que des facteurs pouvant influer le jugement des encadrants.

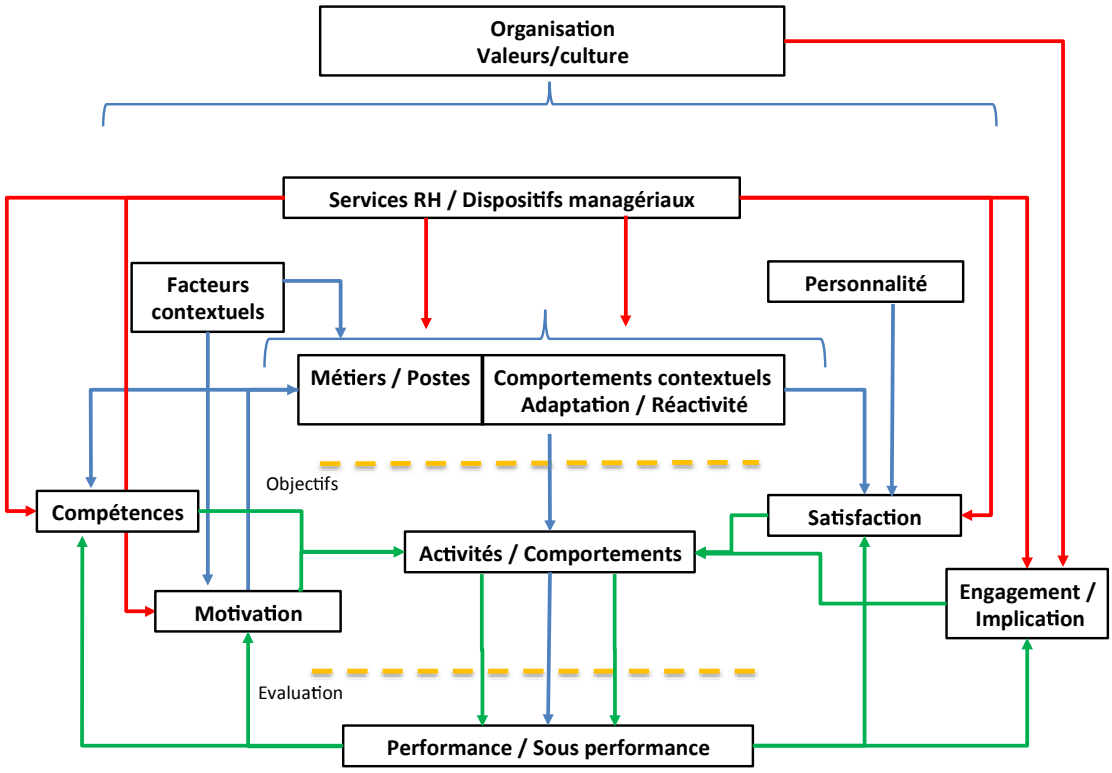
La notion de performance est donc subjective quand bien même les dispositifs d'évaluation s'évertuent à définir des critères objectifs. D'une part parce que la mesure de la performance est rendue difficile par le fait que ses déterminants sont multiples et varient selon le temps et les contextes. D'autre part parce qu'un salarié performant ou sous performant est jugé comme tel par son N+1 ou tout autre responsable qui a autorité pour le faire en référence à un ensemble de comportements et de valeurs portés par l'organisation. Cette subjectivité, entendue comme génératrice de biais, est à prendre en compte dans la gestion de la sous-performance car elle pose d'une part la question de la détection des salariés sous-performants et d'autre part du rôle du manager dans ce processus.

5. Qu'est-ce que la performance ? Essai de modélisation

Nous avons vu que la performance est la résultante de plusieurs facteurs dont les études universitaires ont montré qu'il est difficile de confirmer que, pris un à un, ils soient un levier direct pour expliquer la performance. Ils ne sont pas suffisants mais nous pourrions conclure qu'ils sont nécessaires pour assurer la performance des salariés et qu'ils peuvent être mis en œuvre par des dispositifs et des actions des services RH et plus largement par des dispositifs managériaux.

Nous pouvons ainsi avancer une tentative de modélisation de la performance comme suit :

Figure 1 : Essai de modélisation de la performance



Il est admis que l'activité, les actions et les comportements d'un salarié s'inscrivent dans le cadre d'un métier qu'il exerce et du poste qu'il occupe d'une part et de comportements hors métier d'autre part. Ces derniers comportements correspondent à ceux attendus en matière de performance contextuelle. Nous avons retenu ceux qui nous paraissaient les plus pertinents en matière de comportements attendus et en matière d'évaluation. Quant au métier et au poste, ils sont censés déterminer les activités et les comportements propres à la performance dans la tâche. Cet ensemble est principalement défini par les départements Ressources Humaines et les dispositifs managériaux en vigueur dans l'organisation. Et nous pouvons raisonnablement penser que ces dispositifs sont issus de l'organisation, de la stratégie qu'elle poursuit et des valeurs et de la culture qu'elle peut véhiculer. Nous n'avons pas fait apparaître, pour des raisons de facilité de lecture, l'organisation du travail ainsi que les conditions de travail mais elles participent à part entière à définir le contexte organisationnel.

Les activités et les comportements déterminés résultent des demandes de la ligne managériale et sont soumis à des objectifs. Ils font l'objet d'une évaluation selon les procédures et les règles en vigueur dans l'organisation. Le résultat de cette évaluation détermine le niveau de performance du salarié et donc éventuellement sa sous-performance.

Ce niveau de performance agit sur les principaux concepts qui peuvent entretenir un lien avec la performance et que nous avons étudiés précédemment. Nous avons considéré que ces notions constituent des déterminants indéniables de la performance individuelle quand bien même la nature du lien avec cette performance, cause ou conséquence, n'a pas été validée par les différentes études. Ces concepts agissent eux-mêmes en retour sur les métiers, les comportements ou les activités et même sur la performance. Ainsi un salarié peut être motivé par la performance rendue mais également en amont par le métier qu'il occupe. De même, un salarié peut être satisfait de sa performance et de ses incidences en matière de rémunération ou de promotion mais également par son poste et c'est en partie parce qu'il est satisfait qu'il sera performant.

Nous avons ainsi, dans cette modélisation, non pas essayé de recenser l'ensemble des déterminants de la performance individuelle mais tenté de montrer que la performance pouvait être analysée de façon théorique comme une chaîne ou plutôt comme une roue[8] dont il est difficile d'identifier l'élément déclencheur mais dont l'absence de l'un d'entre eux peut gripper cette performance. Par conséquent, nous pouvons avancer que la sous performance serait le grippage d'au moins l'une de ces chaînes.

Partant de cette modélisation de la performance, nous voyons bien qu'il est ardu d'avancer une définition générale de la sous-performance étant donné la combinaison de différents facteurs sinon de considérer qu'un salarié sous-performant est défini comme tel par le résultat de l'évaluation de son travail et de son comportement.

La performance est, en ce sens, un construit social multidimensionnel, intégrant différentes dimensions et critères pour la définir et la mesurer, critères qui peuvent varier en fonction du contexte, de l'organisation, des dispositifs et modes managériaux etc.

Face à cette difficulté, il paraît vain de pouvoir déterminer des profils théoriques de salariés pouvant expliquer la sous-performance. Nous avons ainsi écarté l'idée de construire des idéaux-types de salariés sous-performants, c'est-à-dire des profils construits en accentuant certains traits identifiés arbitrairement mais indépendant de tel ou tel contexte organisationnel afin d'appréhender la réalité des salariés sous-performants[9].

Notre choix consiste plutôt à privilégier une démarche inductive[10] qui vise à donner un sens à un ensemble de données, brutes mais complexes, recueillies à partir d'observations ou d'entretiens dans le but de faire émerger des catégories et d'établir des liens avec les questionnements de notre étude. Donner du sens pourra toutefois se faire à l'aide de la grille de lecture constituée par les différents facteurs de la performance étudiés plus haut qui permettront à des catégories définies à

[8] Nous empruntons l'expression à I. Barth et J. Rive, 2003, p. 199.

[9] Pour une présentation complète sur la construction d'un type idéal, nous renvoyons à l'article sur Max Weber dans Boudon Raymond et Bourricaud François, 1990, p. 682. On consultera également avec profit, sur ce sujet, l'article de Coenen-Huter Jacques, 2003.

[10] D'autres voies de recherches auraient pu être explorées avec intérêt comme la sociologie des régimes d'action dont l'étude de Michel Rocca est un exemple, Rocca Michel, 2005 ; mais aussi la sociologie de l'acteur-réseau ou sociologie de la traduction. Il ne s'agirait pas ainsi de chercher à dégager une définition générale – au sens universel – de la performance mais de déployer des incertitudes sur ce qu'est la performance. Cette voie permettrait d'abandonner les explications causales de la performance et de ses déterminants pour se concentrer sur les contextes, les contacts, les associations entre acteurs. On lira avec profit l'ouvrage de Latour Bruno, 2006 pour un exposé de la sociologie de l'acteur-réseau.

partir des données de nos entretiens de les relier à ces facteurs. La démarche inductive permet ainsi de passer du spécifique – les données recueillies – au général.

C'est à partir de cette démarche que nous allons pouvoir mieux cerner quelle est l'action des départements Ressources Humaines envers les salariés sous-performants. Mais encore faut-il que cette question soit dans le périmètre des missions de ces départements tels que les recherches ont pu le définir.

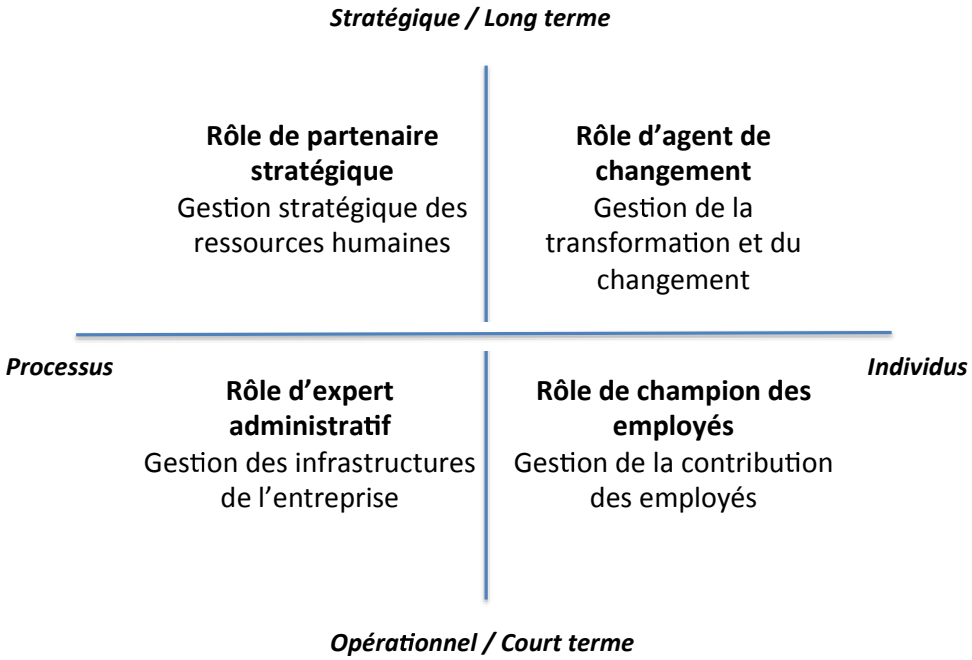
6. Le rôle des départements des Ressources Humaines dans la gestion de la performance

Dans ce paysage, où se trouvent les Ressources Humaines ? Dans la définition certes du dispositif d'évaluation, des critères de performance, sans doute. Mais qu'en est-il de l'exploitation des résultats des dispositifs d'évaluation ? Doit-on forcément conclure à une inefficacité dans la détection de la sous-performance à tel point que les Ressources Humaines seraient aveugles sinon borgnes quant à la réalité de la performance des salariés de leur organisation ? Comment traitent-ils la question de la sous-performance ?

Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de faire un détour par les rôles des services Ressources Humaines dans la gestion de la performance. Sans retracer l'évolution des missions dévolues à ces services, nous pouvons constater que la fonction Ressources Humaines a dû se renouveler pour apporter plus de valeur ajoutée à l'organisation dans un environnement concurrentiel plus rude.

Parmi les typologies sur les rôles des Ressources Humaines, c'est bien entendu celle définie par Dave Ulrich (El Akremi Assaâd et Igalens Jacques, 2012, pp. 1985-1986) qui sert aujourd'hui de référence. Pour rappel, cette typologie définit quatre rôles pour ces services.

Figure 2 : Matrice de Dave Ulrich



La définition de ces quatre rôles est la suivante :

- le rôle d'expert administratif : il s'agit pour les services Ressources Humaines d'améliorer la qualité et l'efficacité des processus pour les clients internes. Ce rôle, bien qu'administratif, participe pleinement à la création de valeur par l'amélioration permanente de l'efficience et la baisse des coûts internes de l'entreprise ;
- le rôle d'agent du changement : il s'agit de définir et de mettre en place les processus pour faciliter, gérer et accompagner le changement ;
- Le rôle de partenaire stratégique : il s'agit de décliner la stratégie de l'entreprise en plans et pratiques ; les départements Ressources Humaines doivent ainsi apporter une expertise stratégique, en étant force de propositions sur les principales politiques des Ressources Humaines (recrutement, gestion des compétences, rémunération etc.) et permettre le déploiement et l'amélioration de la stratégie ;
- le rôle de champion des salariés : Les services Ressources Humaines doivent être ainsi à l'écoute des employés. Ils sont le porte-parole des salariés vis-à-vis de la direction et veillent au bien-être au travail. Mais ce rôle comporte également les actions permettant d'améliorer l'implication et la satisfaction des salariés et de les lier au succès de l'organisation. Les services Ressources Humaines doivent ainsi rechercher à répondre aux besoins des salariés, à satisfaire leurs attentes, à utiliser les bons leviers d'action pour accroître leur adhésion et leur implication. Ils doivent également aider la ligne managériale pour atteindre ces objectifs.

La typologie de Dave Ulrich se déploie sur un double axe :

- un axe processus / individu qui correspond à la double attention que les services Ressources Humaines doivent porter tant au salarié en tant qu'individu qu'aux processus mis en place à l'échelle de l'organisation ;
- un axe long terme / court terme : là encore, les services Ressources Humaines doivent s'employer, dans leurs interventions, à déployer une vision vers le futur (ce qui les positionne dans les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement) et s'employer à intervenir au quotidien dans un rôle plus opérationnel.

La typologie de Dave Ulrich s'est enrichie avec une déclinaison en cinq rôles puis six rôles (El Akremi Assaâd et Igalens Jacques, 2012, pp. 1986-1987) :

- le rôle d'expert administratif a évolué vers un rôle d'expert fonctionnel qui vise à faire que chaque évolution, notamment technologique ou professionnelle, permette de créer de la valeur ajoutée ;
- le rôle de champion des salariés a été scindé en deux : d'une part, un rôle de développement du capital humain, en mettant de plus en plus souvent l'accent sur le développement de talents pour le futur ; d'autre part, un rôle d'avocat ou de défenseur des salariés en veillant notamment à leurs conditions de travail ;
- le rôle de partenaire stratégique et d'agent du changement sont de plus en plus corrélés, il apparaît en effet logique qu'un Directeur de Ressources Humaines impliqué dans la stratégie de l'entreprise soit également celui qui facilite la conduite du changement ;
- un nouveau rôle a été ajouté, celui de leader avec un apport de leadership au sein de l'entreprise.

Dans cette typologie, la taille des organisations constitue un facteur important quant à l'importance donnée à tel ou tel rôle par les directions Ressources Humaines (Chênevert Denis, Lépine Irène, 2005, P. 6-7).

Avec cette cartographie, où pourrions-nous positionner, dans l'hypothèse où ils auraient un rôle à jouer, les services Ressources Humaines dans la gestion de la performance dans un premier temps et de la sous-performance dans un second temps ?

En s'appuyant sur notre étude de la définition de la performance et de son évaluation, le rôle des services Ressources Humaines dans la gestion de la performance se rattache à différents rôles définis par D. Ulrich[11]

En s'appuyant sur le schéma de modélisation de la performance (figure 2), les départements Ressources Humaines ont un rôle essentiel à jouer pour améliorer la performance des salariés même s'il est difficile, comme nous l'avons vu, d'identifier un ou des déterminants de la performance. Nous pouvons toutefois aisément retenir que les départements Ressources Humaines poursuivent cet objectif en faisant « feu de tout bois », à défaut d'être certains que tel ou tel levier a un effet direct sur la performance des salariés. Cet objectif passe ainsi tout aussi bien par la définition et la mise en

[11] La littérature est abondante quant à la performance propre des services RH. Nous partons du postulat que cette performance dépend en partie de l'efficacité des RH à assurer et à améliorer la performance des salariés.

œuvre de dispositifs permettant de renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs, par l'assurance que la gestion des compétences permet d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et de garder un avantage concurrentiel durable etc.

Il paraît ainsi évident que les rôles convoqués dans la gestion de la performance relèvent aussi bien de partenaire stratégique, de développement du capital humain ou d'agent du changement. Seul le rôle d'expert administratif nous paraît peu mobilisé sinon dans le cadre de la gestion des processus d'évaluation et des outils nécessaires à l'évaluation, le support de ces outils notamment avec le recours aux nouvelles technologies et la gestion administrative des contrats.

Mais qu'en est-il de la gestion de la sous-performance et des salariés sous-performants ? Les services Ressources Humaines ont-ils un rôle tout aussi large sur cette question ? En préalable, nous pourrions considérer que gérer la performance et la sous-performance des salariés sont les deux faces d'une même médaille. La sous-performance pourrait ainsi être traitée dans le cadre de ces dispositifs mais l'enjeu est ici de traiter une sous performance individuelle dont on peut raisonnablement penser qu'elle peut être différente, en matière de causes, d'un individu à l'autre. Le rôle des départements Ressources Humaines doit ainsi être plus fin dans son action.

Leur rôle s'inscrit, à notre sens, dans plusieurs niveaux d'actions.

- la détection : cela paraît une évidence mais le premier enjeu est de détecter la sous-performance. Cela suppose que les dispositifs d'évaluation qu'ils soient formalisés ou non, sont en adéquation avec les attendus de l'organisation en matière de performance individuelle[12] . Les départements Ressources Humaines doivent s'assurer que ces dispositifs sont bien appropriés par les superviseurs et qu'ils sont réalisés. Ils sont ainsi garants de la pertinence du système d'évaluation et du bon déroulement des processus qui y sont rattachés ;

- l'analyse : une fois la sous-performance d'un salarié détectée, les départements Ressources Humaines doivent être en capacité de la traiter c'est-à-dire de comprendre les raisons pour lesquelles le salarié a été sous-performant. Ils doivent pour ce faire analyser les résultats de l'évaluation afin de savoir sur quels items le salarié n'a pas été au rendez-vous. Cette analyse ne peut se faire simplement en chambre, il nous paraît essentiel qu'elle soit complétée ou appuyée par un échange avec le manager du salarié concerné ;

- le traitement : la sous-performance d'un salarié détectée et analysée doit enfin faire l'objet d'actions qui peuvent être à la fois différentes, en termes de finalités et de contenus. Dans un cas, par exemple, la conclusion tirée de l'analyse sera de se séparer du salarié, dans un autre cas, ce sera la mise en place d'actions de formation.

Ces trois thématiques nous paraissent au cœur du rôle que les départements Ressources Humaines peuvent jouer dans la gestion de la sous-performance individuelle des salariés. Bien entendu, la

[12] Pour préciser notre propos au risque de la répétition, nous nous intéressons ici à la performance de l'entreprise, il est certain que la performance de l'entreprise en relève pas que de la simple addition des performances individuelles et que d'autres éléments entrent en compte dans lesquels les départements ressources humaines ont un rôle tout aussi important à jouer comme l'organisation du travail.

combinaison de ces trois thématiques peut prendre des figures variées selon les organisations et le positionnement des départements Ressources Humaines.

Mais si nous avions à répartir ces thématiques sur la matrice de Dave Ulrich, la répartition n'est pas aisée. La détection et l'analyse peuvent tout aussi bien relever d'un rôle d'expert administratif si nous les abordons sous l'angle du bon déroulement du processus d'évaluation que de partenaire stratégique si nous considérons que la sous-performance est un enjeu quant à la performance stratégique de l'entreprise. Quant à l'analyse et au traitement de la sous-performance, elles peuvent aussi bien relever du rôle de développement du capital humain si on considère que les actions mises en place doivent permettre aux salariés de retrouver un niveau de performance acceptable que du rôle d'expert administratif s'il s'agit de traiter d'un licenciement.

Faudrait-il en déduire que la gestion de la sous-performance des salariés ne relève pas du rôle des départements Ressources Humaines ou de façon très faible et ceci, dans la continuité de la gestion de la performance ? Il est temps pour préciser ces réponses de se confronter à ce que nous disent les directeurs et responsables Ressources Humaines de ce traitement de la sous-performance.

Chapitre 2. Etude empirique : Les départements Ressources Humaines et la gestion des salariés sous-performants

L'étude empirique a consisté à interroger, dans le cadre d'entretiens, des responsables Ressources Humaines sur la question des salariés sous-performants[13].

L'objectif est de déterminer, tout d'abord, si la sous-performance est une question qui se pose aux organisations et à fortiori, pour les départements Ressources Humaines. Ensuite, il s'agit de déterminer quel rôle joue ces départements dans la gestion des salariés sous-performants et pour quel type de salariés sous-performants.

Nous rappellerons, dans une première partie, la méthodologie que nous avons suivie et dans une seconde partie, nous présenterons le traitement et l'analyse des entretiens menés. Notre hypothèse n'est pas dirigée vers une définition générale de la sous-performance, puisque cette dernière est de toute façon diverse selon les organisations.

Notre travail vise à savoir si cette sous-performance constitue d'abord un enjeu pour l'entreprise et pour les responsables Ressources Humaines ou plus exactement s'il s'agit d'un enjeu, celui-ci détermine-t-il des réponses diverses autres que celle pouvant paraître évidente de la sortie du salarié ? Nous pourrions ainsi formuler l'hypothèse que la mesure de la performance a inévitablement engendré la question des salariés sous-performants mais cette question constitue-t-elle un enjeu pour l'entreprise et les managers ?

Dans le cas d'une réponse positive, la poursuite de la réflexion consistera à identifier les différents profils de salariés à faible performance et ainsi de mettre en relief les raisons et les causes de cette faiblesse de la performance.

Enfin, nous nous attacherons plus spécifiquement au rôle des départements Ressources Humaines dans la gestion de cette question que constitue la sous-performance et de son appui aux managers dans la gestion de cette population : la gestion des salariés à faible performance entre-t-elle dans leur rôle et si oui, quels dispositifs sont mis en place ? La réponse positive à ces questionnements permettra ensuite d'identifier les rôles des départements Ressources Humaines dans le traitement de cet enjeu.

[13] Les responsables Ressources Humaines utilisent généralement, pour désigner les salariés sous-performants, le terme de « low Performer ». Comme nous l'avons indiqué, nous continuerons à utiliser, hors des verbatims, le terme de « sous-performant ».

1. Méthodologie

1.1 Une approche qualitative

Nous avons clairement retenu une approche qualitative sur ce sujet. Elle nous paraît plus appropriée qu'une étude quantitative. Pour irremplaçables qu'en soient les résultats, la méthode quantitative nous paraît peu adaptée et d'interprétation difficile pour interroger des responsables Ressources Humaines sur ce qu'est un salarié sous-performant, quelles actions mettre en place et plus largement sur leur rôle et leur motivation sur ce sujet. Nous aurions pu lister une série d'items tout aussi bien sur ce qu'est un salarié sous-performant que sur les actions mises en place mais nous aurions certainement laissé échapper la complexité de la sous-performance ainsi que du rôle des départements Ressources Humaines d'autant plus si ce rôle n'est pas clairement explicité.

Nous avons choisi ensuite l'entretien semi-directif. Là encore, dans le cas d'un entretien par questionnaire fermé, nous n'aurions eu que des réponses aux questions qui sont proposées, dans des termes formulés par l'enquêteur qui détient le monopole de l'exploration. Or l'enquêté peut se poser les problèmes dans des termes tout à fait différents de ceux qu'imagine l'enquêteur. Surtout, le problème identifié en tant que sujet d'étude par l'enquêteur, peut ne pas correspondre du tout à celui qui aurait eu une signification pour l'enquêté. Demander à un responsable Ressources Humaines quels sont les types de salariés, dans son organisation, qualifiés de sous-performant est en soi une manière d'imposer un problème qui n'existe peut-être pas pour l'enquêté. L'entretien par questionnaire fermé ne permet pas ainsi d'échapper au risque de clôture projective de l'enquête.

Aussi, l'approche non directive représente, sans être exempte de possibles biais, un avantage certain. Dans l'entretien non dirigé, c'est l'enquêté qui détient l'attitude d'exploration. A partir d'une consigne initiale (celle de la performance), l'enquêté détermine ainsi ce qui, dans son horizon et son expérience propre relève ou non de ce sujet ou plus largement si ce sujet fait l'objet d'un traitement de sa part. Nous avons veillé, même dans le cas d'un échantillon restreint, à interroger différents types de responsables Ressources Humaines au sens de la taille de l'organisation, de son activité et de sa nationalité à défaut de pouvoir tenir compte de critères de représentativité au sens statistique du terme.

A partir de ces entretiens non directifs comme phase d'exploration, nous aurions pu réaliser une enquête quantitative afin de vérifier les hypothèses résultant de l'analyse de ces entretiens. Mais la lourdeur et la complexité en matière de mise en œuvre, nous a obligé à y renoncer.

1.2 Mise en œuvre

Nous avons réalisé l'entretien de treize responsables Ressources Humaines. Ces responsables travaillent dans des organisations relevant de différents secteurs d'activités avec des responsabilités et des titres variés mais tous ont une visibilité sinon une responsabilité en matière d'évaluation des salariés et donc de leur performance. Le choix des responsables interviewés ne s'est donc pas effectué en fonction de représentativité au sens statistique du terme. Nous avons choisi, au contraire, des responsables Ressources Humaines en fonction de la plus grande diversité possible

des rôles et du positionnement à l'égard de notre sujet, à partir de variables dont on peut penser qu'elles jouent un rôle au premier rang desquelles le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Les entretiens se sont déroulés en face-à-face (à l'exception de deux) sur le lieu de travail pour plus de facilités pour les enquêtés. Leur durée moyenne était d'une heure. Ils ont fait l'objet d'enregistrements, sous réserve de l'accord de l'enquêté, ou d'une prise de notes détaillée.

Le guide d'entretien est composé de plusieurs parties :

- le poste et les missions de l'interviewé ;
- le dispositif d'évaluation existant au sein de l'entreprise : il s'agit de détailler le dispositif d'évaluation pour connaître le processus, les acteurs impliqués et les items sur lesquels les salariés sont évalués, le lien avec les différentes parties de la rémunération ;
- le processus de traitement des résultats des évaluations avec un focus sur les salariés sous-performants et les acteurs concernés : il s'agit de connaître les objectifs des résultats d'évaluation, l'éventuelle typologie de salariés ;
- la définition d'un salarié sous-performant : il s'agit de savoir si les salariés sous-performants constituent un enjeu pour l'organisation et comment ils se caractérisent ;
- les dispositifs mis en place pour traiter ces salariés et les acteurs concernés dans l'élaboration de ces dispositifs : il s'agit de connaître l'existence ou non d'actions pour traiter la sous-performance car il nous a paru enfin important de détailler le rôle des départements Ressources Humaines et des autres acteurs éventuels notamment les managers.

1.3 L'échantillon des entreprises rencontrées

Pour des raisons de confidentialité demandées par la plupart des interviewés, nous respecterons l'anonymat des sociétés pour lesquelles les interviewés travaillent. Nous avons réalisé l'entretien de deux salariés travaillant dans la même entreprise, l'un à un niveau Groupe, l'autre en responsabilité des effectifs travaillant en France.

Nous avons répertorié dans le tableau ci-dessous les principales caractéristiques des entreprises dont le responsable a été interviewé. Nous leur avons également attribué un code couleur afin d'identifier les verbatims.

Enfin, nous avons également réalisé l'entretien d'une consultante en ressources humaines ayant une activité de coaching.

Tableau 1 : les responsables ressources humaines interrogés

Correspondance	personne interviewée	pays du siège social	secteur d'activité	nbre d'employés dont en France	Dont France	Dont sous gestion
Prune	DRH et associé	Etats-Unis	Conseil	>150000	>5 000	> 5 000
Rose	DRH	France	Recherche médicale	Entre 50 et 300	Entre 50 et 300	1 Entre 50 et 300
Cuivre	DRH et RS	Norvège	Fabrication de matériel de Levage	> 5 000	Entre 1 000 et 5 000	900
Jaune	Responsable culture de la performance	France	Banque/assurance	>150000	> 10 000	NC
Orange	Responsable formation cursus managérial	France	Banque/assurance	>150000	> 20 000	NC
Rouge	DRH	USA	pharmacie	Entre 100 000 et 150 000	Entre 1 000 et 5 000	900
Turquoise	RH performance	France	Automobile	>150000	> 50 000	NC
Violet	DRH	Japon	Automobile	>150000	Entre 1 000 et 5 000	3 900
Bleu	DRH	Allemagne	Etudes et conseil	> 10 000	> 1 000	600
Mauve	DRH	France	Etudes et Conseil	> 10 000	> 1 000	630
Bordeaux	DRH d'une entité	France	Banque/assurance	>150000	> 10 000	900
Blanc	Coach	non concerné	non concerné	NC	NC	NC
Vert	DRH	France	Immobilier	Entre 1 000 et 5 000	Entre 1 000 et 5 000	1 300

1. 4 La méthode d'analyse des entretiens

Comme nous l'avons précisé, nous avons adopté une démarche inductive pour identifier les profils des salariés sous-performants et pour analyser le rôle des départements Ressources Humaines à partir de la matrice de Dave Ulrich. Nous avons analysé les entretiens par une mise à plat des verbatims. Nous ne considérons pas l'ensemble du corpus constitué par nos entretiens comme un seul texte. Ce qui nous intéresse est en quoi la version de chaque enquêté est singulière des dispositifs en place et de la définition de la performance propre à l'entreprise. Notre technique d'analyse a consisté à chercher et à mettre en évidence des analogies mais aussi les différences en matière de profil de salarié sous-performant et de rôle des départements Ressources Humaines.

1.5 La grille d'analyse des cas des salariés sous-performants

Pour permettre une interprétation fine des entretiens, nous avons élaboré une grille dans laquelle ont été répertoriés les différents exemples identifiés à l'aide de verbatim. Cette grille permet l'analyse de contenu et s'inscrit dans la méthodologie de l'enquête qualitative. L'objectif sera d'aboutir à une catégorisation des salariés sous-performants identifiés à partir des verbatims des responsables Ressources Humaines eux-mêmes. Pour chacun de ces cas, nous avons tenté de qualifier le ou les déterminants de la performance, à travers ceux étudiés dans la revue de littérature, qui pouvaient être le plus largement mobilisés. Suite à ce répertoire des cas présentés, nous avons catégorisé les salariés sous-performants.

2. La question de la sous-performance au sein des entreprises

2.1 Une réalité pour les entreprises

A la question portant sur l'existence de salariés sous-performants, les entretiens des responsables des Ressources Humaines s'organisent autour de deux constats : les salariés sous-performants sont une réalité dans l'entreprise et ils peuvent même évaluer leur part au sein des effectifs. La plupart d'entre eux arrivent à l'estimer même grossièrement en l'évaluant à 5% des effectifs. Nous pourrions penser que ce 5% des effectifs correspond théoriquement aux bornes de la courbe de Gauss, mais même dans les petites structures où il est possible de dénombrer et de « nommer » chaque personne qui peut être considérée comme salarié sous-performant, le résultat tourne autour de ces 5%.

> *« On a eu pas mal de vague de départ (….) alors je ne vous dit pas qu'on en n'a plus, mais si j'essaie de compter, cela fait une petite trentaine. L'équivalent de 5% en à peu près en fait. » Bleu.*

Quel que soit au final le pourcentage indiqué de salariés sous-performants, le fait de les dénombrer prouve simplement leur existence et la capacité de la personne interviewée à classer des salariés dans la catégorie de salarié sous-performant. Ceci sous-entend que le processus d'évaluation mis en place permet de détecter, sans avoir l'assurance de l'exhaustivité, les salariés sous-performants.

Parmi les entreprises interviewées, deux n'ont pas été en mesure d'indiquer un chiffre ou pourcentage (Jaune et Bordeaux).

La taille de l'entreprise, et l'éloignement que pourrait ressentir le responsable Ressources Humaines interrogés, pourrait être une explication à cette incapacité. Cependant, lors de nos entretiens, nous avons rencontré d'autres entreprises de même taille qui ont des processus de détection des salariés sous-performants très avancés.

La caractéristique commune de ces deux entreprises, en dehors d'être deux grandes entreprises françaises, c'est le fait de ne pas avoir encore « adressé » le sujet. La définition de la sous-performance n'y est pas clairement exposée, les processus de détection parfois existants, sont détournés, et aucun processus formel de prise en charge de la sous-performance n'existe.

A la question sur l'existence de salariés sous-performants et de leur part dans les effectifs, les responsables interviewés admettent qu'il est difficile de les définir et donc de les mesurer.

> *« Non, car je n'ai pas de point de repère, je pourrais prendre tous ceux qui ont 70% d'atteinte (….). Il n'y a pas de catégories faites. Il n'y a pas de définition écrite. » Jaune.*
>
> *« Au niveau du groupe, la Low Performance est un thème qu'on ne maitrise pas beaucoup aujourd'hui. Qui n'est pas définit comme telle. Il n'y a pas sur ce thème une politique qui existe et que l'on peut décliner en local » Bordeaux.*

Cette réalité des salariés sous-performants n'est pas partagée dans toutes les entreprises. Certains responsables Ressources Humaines n'ont pas donné suite à nos demandes d'entretien parce que, selon eux, il n'y avait pas de salarié sous-performant au sein de leur entreprise ou en tout cas que la sous-performance n'y constituait pas un enjeu[14].

2.2 Un enjeu pour les entreprises

Tous les responsables Ressources Humaines interviewés sont convaincus de l'enjeu que représente la gestion des salariés sous-performants même si le sujet n'est pas encore documenté chez certaines entreprises.

Cependant, la nature de l'enjeu n'est pas identique dans les différentes organisations. Nous pouvons supposer qu'elle est logiquement différente en fonction du contexte dans lequel l'organisation évolue, la situation économique de l'organisation etc. Il est toutefois possible, au travers des entretiens, de distinguer deux types d'enjeux forts.

Tout d'abord, la sous-performance renvoie à un enjeu de performance économique, qui a émergé fortement dans le contexte de crise économique. Les entreprises voient leurs budgets se resserrer, des économies doivent être faites. La masse salariale est souvent un des postes budgétaires que les entreprises réduisent en période de crise. Dans ce cadre, l'attention portée à la performance individuelle des salariés est, de fait, plus importante.

> *« Jusqu'il y a 4 – 5 ans, les Low Performers étaient tolérés. On tolérait également le copinage, la progression par l'ancienneté au lieu des compétences, les placards pour les cadres etc. Depuis quatre ans : on gère les Low Performers, spécialement en France. Cuivre*
>
> *La revue du personnel permet de gérer les Low Performers, de sortir les personnes des placards, et de faire progresser ceux qui en ont les compétences. Cuivre*
>
> *La crise de 2011 a défini un besoin d'une plus grande maîtrise des coûts et d'une meilleure compréhension du business, comprendre d'où vient la performance. Les Low Performers ne peuvent plus se cacher. » Cuivre.*
>
> *« Les entreprises doivent s'occuper des Low Performers pour des raisons d'efficacité et de rentabilité. Jusqu'à maintenant, on pouvait se permettre d'en avoir un petit peu dans les équipes. Notre activité, notre rentabilité et le niveau de concurrence nous permettait d'absorber ce coût. Aujourd'hui, on ne peut plus se le permettre, car on ne pourra pas*

[14] Nous reviendrons plus loin sur la possible signification de cette absence de salariés sous-performants.

gagner la bataille de la concurrence, du positionnement et de l'efficacité. Et du coup, ça devient un enjeu business qui n'était pas avant. » Jaune.

« Le plus gros sujet en RH aujourd'hui, c'est la gestion de la performance. Le meilleur levier, c'est que tout le monde soit performant et non d'avoir quelques lévriers. Il y a de tels écart entre les bons et les moins bons, que travailler sur la performance des moins bons est plus efficace. » Cuivre

« A l'occasion de plans de départ volontaires, on a commencé à regarder qui on aimerait faire partir, et si possible pas les bons. On a commencé à identifier ceux qu'on appelait les sous-performants » Turquoise

Par ailleurs, dans beaucoup d'entreprises, les frontières entre services sont plus floues. L'entreprise, pour être agile se segmente en plusieurs petites entités qui doivent chacune être performante. Les équipes étant plus restreintes, la sous-performance d'un salarié a forcément des répercussions sur la performance de l'équipe.

« Et le fait aujourd'hui d'avoir une recherche de la performance sur des niveaux économiques plus petits et plus fluides, cela oblige à ramener l'appréciation de la performance de manière moins centrale à des niveaux de plus petites entités de travail. C'est vrai pour notre métier mais c'est vrai pour n'importe quelle organisation. » Prune

« *Tant qu'on a des services de type Back-office où on peut adresser les Low Performers, on ne s'en soucie pas trop. Mais je pense qu'il faudra qu'on adresse ce sujet rapidement maintenant » Bordeaux.*

Dans ces unités plus petites, qui doivent toutes être performantes, les salariés sous-performants ne peuvent plus se cacher.

« Autant dans des structures qui sont plus grosses, tu peux ne pas les voir tout de suite. Autant ici ils sont identifiés, ils clignotent, ça se voit très très vite » Rose

« Avant il y a 3-4 ans, avant la réduction des effectifs et le target costing, on était confortable dans les équipes. Donc, s'il y en avait un qui était moins performant que les autres, quelque part, c'était absorbé, c'était noyé et on le savait, on le pilotait. Aujourd'hui, on est tellement serré que le manager veut que tout le monde soit efficace. » Jaune.

« Avec la réduction des effectifs, la charge augmente, chacun doit contribuer, celui qui contribue moins, cela se voit » Turquoise

2..3 Une responsabilité pour les entreprises

La matérialisation des salariés sous-performants crée ainsi une nouvelle responsabilité de l'entreprise.

« Quoi qu'il en soit, c'est un échec pour l'individu et c'est un échec pour l'entreprise qui se veut socialement responsable. Elle doit avoir mis en place des dispositifs pour

n'importe quel individu de l'organisation permettant de le faire progresser et d'arriver à un niveau de marge positive entre le cout du salarié et sa contribution à la marge de l'entreprise » Prune ;

Cette responsabilité peut être clairement affirmée, ou simplement ressentie.

« Ça correspond à une éthique du groupe : on doit attacher de l'attention au collaborateur quel qu'il soit et dans toutes les situations qu'il vit. Sans angélisme. Un collaborateur peut rencontrer des difficultés, il faut d'abord essayer de l'aider à surmonter ces difficultés. Et puis, c'est un principe simple de gestion : améliorer la performance. » Rouge

« Dire à un salarié qu'on ne voit pas comment le garder dans notre entreprise, il vaut mieux le lui dire à 30 ans qu'à 50. Lui dire, je ne sais pas comment t'accompagner sur l'évolution de nos métiers, c'est de la responsabilité de l'entreprise ». Jaune.

Cette responsabilité peut découler également des obligations de prévention des risques psycho-sociaux qui incombent aujourd'hui aux entreprises, que ce soit en prévention pour les autres, ou vis-à-vis du salarié sous-performant lui-même.

« Quand tu te retrouves avec 10 personnes qui sont sous performants, ils pèsent très très lourd sur la structure. Ils clignotent de tous les bouts (…) ils sont dangereux pour la structure, ils sont dangereux pour la productivité des autres, ils sont dangereux pour les risques psychosociaux, ils sont dangereux pour eux-mêmes, et pour les autres. » Rose

« Les gens sont sincèrement mal car il n'y arrivent plus. Ils pédalent de plus en plus vite et ils avancent de moins en moins vite » Turquoise

« Le RPS est une porte d'entrée pour s'occuper de la sous performance. Quand il y a RPS, il y a souvent Low performer. Mais savoir qui est l'œuf et qui est la poule, c'est une autre histoire. » Turquoise

3. Qu'est-ce qu'un salarié sous-performant ?

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, donner une définition générale de la performance est complexe étant donné la variété des facteurs et des contextes qui interagissent. Il en va de même pour la sous-performance. Il est donc, à ce stade, nécessaire d'exposer la perception des responsables Ressources Humaines sur ce qu'ils entendent par la sous-performance en commençant d'abord par ce qu'ils ne considèrent pas comme relevant de la sous-performance pour ensuite présenter les cas de salariés sous-performants rencontrés.

3.1. Ce que n'est pas la sous-performance

3.1.1 Les comportements déviants

Certains responsables Ressources Humaines font une distinction forte entre ce qui relève du disciplinaire de ce qui relève de la sous-performance. Ils incluent dans les comportements déviants, ceux qui vont du non-respect du règlement interne à l'acte frauduleux.

> *« Il ne faut pas mélanger Low performance et infraction au règlement intérieur. Une personne qui arrive régulièrement en retard, ce n'est pas un Low Performer, ce n'est pas un problème de motivation, c'est une infraction aux règles et cela relève du disciplinaire. » Vert.*
> *« on se retrouve aussi avec des comportements déviants comme ceux qui fraudent, qui commettent des infractions, qui vont être agressifs » Ces personnes « se mettent en faute, car elles veulent partir » Violet.*

En revanche, certaines entreprises considèrent que le fait de ne pas vouloir travailler ne relève pas obligatoirement de la sous-performance. Ils distinguent en effet les salariés qui ne travaillent pas par mauvaise foi ou mauvaise volonté des salariés qui n'arrivent plus à travailler et qui relèvent, eux, de la sous-performance.

> *« Dans une organisation, il y a 20% de baltringue, c'est le TIB, le Taux de Baltringue Interne. Mais ce ne sont pas des Low Performer, c'est plus compliqué. Il faut faire converger le TIB vers les 5% » Prune.*

> *« J'exclue la partie des fainéants qui viennent se réchauffer l'hivers…humainement, à partir du moment où on considère que l'ensemble des individus ici sont des adultes, si je suis fainéant, si je me mets systématiquement dans des planques, c'est ma volonté. Je sais également que ça a un prix et je suis prêt à le payer » Bleu.*

> *« Pour moi, la sous performance c'est soit de la mauvaise volonté, soit le « je ne peux pas ». La vrai sous-performance, c'est le « je ne peux pas » au sens des RPS, sinon, on n'est plus sur 5% des effectifs ». Turquoise*

> *« J'ai l'exemple à l'informatique, une personne qui n'a rien fait pendant plusieurs années. Cette personne ne savais plus comment travailler….c'était typiquement le Low Performer » Rose.*

3.1.2 L'évènement extérieur

Les responsables Ressources Humaines ne considèrent pas les salariés qui, de par un évènement extérieur à l'entreprise ne sont plus en capacité de délivrer l'attendu. Cela concerne tous les collaborateurs qui peuvent être confrontés à une maladie importante, ou un évènement important dans leur vie personnelle (veuvage, divorce, parents en dépendance etc.). Ces personnes-là ne sont plus en mesure d'être performantes car elles doivent mettre leur énergie ailleurs que dans l'entreprise.

> « *Je pense notamment à une collaboratrice, cancer du sein, en pleine chimio, mais qui revient entre ses périodes de chimio car sinon elle devient dingue chez elle,. Qui a besoin de se projeter. Il est évident qu'on ne vient pas la chercher sur ses performances. Son absence est compliquée, c'est ingérable pour une boîte, mais c'est le minimum qu'on puisse faire. On ne va pas la chercher sur ses performance, ni lui faire une place spéciale quand elle est là » Bleu*

Quelle que soit la taille, l'origine ou le secteur d'activité de l'entreprise, les responsables des Ressources Humaines interrogés ne considèrent pas ces personnes comme des salariés sous-performants, bien qu'elles fassent preuve de sous-performance. En effet, la sous-performance est supposée par le DRH être limitée dans le temps du fait de cet évènement extérieur.

> *« Mais pour le coup, pour moi, ce ne sont pas des Low Performers. Parce que c'est conjoncturel, ce n'est pas structurel. » Bleu*

> *« Mais ce ne sont pas des Low Perfomers, ce sont des gens qui traversent un moment difficile dans leur vie, une période que l'on peut tous traverser à un moment ou à un autre. » Bleu*

> *« Démobilisation pour évènement extérieur : ok, c'est connu, il ne faut pas que ça dure trop longtemps » Cuivre*

Il s'agit alors de considérer la sous-performance comme une parenthèse qui s'explique par un évènement bien identifié et clôturé dans le temps.

> *« Sur les accidents de vie personnelle, j'ai toujours trouvé les entreprises très bienveillantes. Une bienveillance réelle et saine. Et un vrai soutien. » Bordeaux.*

Certaines entreprises ont des recommandations transmises aux managers pour les aider à faire face à ces situations.

> *« La consigne qui est donnée au management dans le cas d'évènement extérieur à l'entreprise, est d'en tenir compte dans l'évaluation, mais pas dans les objectifs. On va essayer de ne pas le pénaliser, et de ne pas lui mettre un plan d'action (qui n'est pas utile, puisque son problème est extérieur). » Rouge.*

Beaucoup reconnaissent que c'est la culture de l'entreprise qui fait que les managers ont la bonne attitude avec ces personnes, à savoir, continuer à leur donner des objectifs, être très indulgents sur l'évaluation des atteintes.

> *« C'est l'ADN du groupe. Comme on gère des clients d'années en années, on gère les salariés d'années en années. Et quand ils vivent quelque chose de difficile on va passer en souplesse, on ne va pas être d'une exigence absolue, on va les aider à traverser cette période » Bordeaux*

> *« Culturellement, chez nous, il y a la dimension humaine qui intervient. Et on va laisser le temps. De ce que j'ai pu voir jusqu'à maintenant, c'est implicite, ce n'est pas écrit, on est vraiment dans la culture et quelque part dans le pacte social » Jaune.*

3.1.3 La prise de fonction

Autre cas de sous-performance pour lequel le salarié n'est pas assimilé à un salarié sous-performant : la prise de poste suite à une promotion ou une mobilité. Il est ainsi considéré que le salarié doit bénéficier d'une période d'adaptation à son nouveau poste pour laquelle une moindre performance est acceptée.

> *« C'est acceptable dans une période d'investissement, c'est inacceptable dans la durée. » Prune.*

3.1.4 L'erreur de jugement

Nous avons vu que l'évaluation de la performance dépendait d'une appréciation portée par un tiers. Cette part de subjectivité constitue un possible biais dans le jugement porté sur le travail réalisé par le salarié. Ainsi le fait qu'un manager identifie un salarié comme sous-performant ne signifiera pas automatiquement qu'il soit en-deçà des attentes. Les responsables Ressources Humaines sont ainsi attentifs à cette subjectivité du jugement.

> *« Nous avons cependant un point de vigilance, qui est le prisme du jugement. Attention au jugement d'un seul manager, qui peut fausser les choses. » Vert.*

> *« Chaque manager, c'est lui qui fait ses proposition de ratings, mais on ne peut pas s'en tenir à ça, car il y a parfois de trop grandes disparités en fonction des directions. On fait donc des calibrations. Et on regarde toujours qui est le manager. » Rouge.*

> *« Pour toute personne notée C ou D, on se pose d'abord la question du filtre ? En tant que RH, nous sommes le garant de la justice dans l'entreprise. La première chose que le responsable Ressources Humaines regarde, c'est qui est le manager. » Vert.*

> *« Les managers ont été évalués avant. Un manager qui aurait eu une mauvaise évaluation, nous surveillons et refiltrons les propos et l'évaluation qu'il donne de ses collaborateurs. » Cuivre.*

> *« il faut se méfier aussi du collaborateur bien noté qui en changeant de poste et/ou de manager est soudain mal noté. On va s'assurer que ce n'est pas une décision hâtive du manager, que ce n'est pas un mode de fonctionnement entre le manager let le collaborateur qui serait trop différent. » Rouge.*

3.2 La sous-performance, c'est ne pas répondre aux attentes

Les responsables Ressources Humaines ne qualifient pas précisément la sous-performance. La définition généralement donnée est que le salarié sous-performant n'est pas au rendez-vous des attentes.

> *« On devient Low Performer quand on ne produit plus ce qui est attendu. Et quand cela devient répétitif et qu'il y a un écart entre ce qui est rendu et ce qui est attendu. » Rose.*

« Un Low performer, c'est quelqu'un qui ne contribue pas à sa juste valeur, en gros on investit trop dans la rémunération, dans la formation, dans le temps passé par des managers avec lui par rapport à ce qu'il rapporte. » Prune.

« Les Low Performers sont les collaborateurs qui sont significativement en retrait sur les performances attendues » Bordeaux.

« 10% vont être notés inférieurs aux attentes » Violet.

« la performance ne correspond pas aux standards attendus » Orange.

Le salarié sous-performant est ainsi entièrement lié à son entreprise, car l'attendu ne sera pas le même d'une entreprise à une autre, la valeur et les marges possibles d'investissement non plus.

Les niveaux d'attendus différent d'une entreprise à une autre et sont le reflet également de la stratégie de l'entreprise.

« Performer selon notre président, ce n'est pas atteindre son objectif, c'est le dépasser » Violet.

« On est franc en disant que nous allons chercher à être plus sélectif, d'aller vers plus d'excellence, et donc, il y aura des gens qui n'auront plus leur place. » Prune.

« Un chargé d'accueil peut ne pas atteindre ses objectifs et bien faire son travail, il peut être sous performant et bien faire son travail. » Bordeaux.

« Il a fallu dédramatiser le niveau 2 de la notation en expliquant que nous avions des objectifs ambitieux » Cuivre.

De plus, les marges d'investissements ne sont pas non plus les mêmes dans les entreprises.

Chez Bordeaux et Jaune qui sont les entreprises ayant le plus d'effectif en France, le salarié sous-performant est celui dont l'entreprise n'est plus capable de lui trouver un endroit, un poste, une mission dans laquelle il pourra produire ce qui est attendu.

« Jusqu'à présent, on arrivait à recycler les gens. Mais maintenant on n'a plus de place pour les recycler. Les métiers de Back Office s'amenuisent. » Bordeaux.

« Le Low Performer c'est quelqu'un qui n'est pas adapté dans son poste et dont on ne sait pas dans quel poste on pourrait le mettre pour qu'il soit plus adapté. Car il peut arriver qu'une personne ne performe pas dans son poste, mais cela ne veut pas dire que dans le poste d'à côté il ne sera pas performant. Dès lors, ce n'est pas un Low Performer. » Jaune.

Que ces attentes soient en termes de réalisation d'objectifs ou de comportements, cela peut varier en fonction de l'organisation, mais cela peut être mixé pour aboutir à une hybridation de l'évaluation de la performance, du moins telle que cela nous est retranscrit par les responsables des ressources humaines. Cette situation ne tient pas seulement à la variété des situations et des déterminants mais aussi au fait que la performance attendue est individualisée. De fait, il n'y a pas

de définition générale au sein des organisations qui serait répertoriée dans des documents, dans des règles ou des procédures. Elle reste avant tout un dispositif ouvert où le salarié se voit fixer des objectifs par son responsable. Cette absence de formalisation de la performance ne veut pas dire qu'elle n'existe pas ou n'est pas connue. La culture de l'entreprise, ses valeurs, son mode de fonctionnement servent à bâtir une définition de la performance qui bien qu'implicite n'en existe pas moins.

Le salarié sous-performant sera donc défini tout d'abord comme un salarié ne répondant pas aux attentes. D'autres définitions avancent l'idée, non pas d'une évaluation par rapport à un objectif mais d'un classement ou d'une comparaison.

> *« La low performance, c'est vraiment, j'en fais moins que les autres » Bordeaux.*

La sous-performance va alors non plus être évaluée en fonction d'objectifs mais à partir d'une éventuelle contribution à la performance collective. Cette définition vise plus à mesurer la performance, non pas en fonction d'objectifs propres à un salarié, mais par rapport à une performance moyenne. Nous pourrions avancer l'hypothèse qu'il s'agit plus d'un comportement que d'absence de résultats. Le salarié désigné comme sous-performant est celui qui a un comportement dans le travail moins volontaire que celui de ses collègues.

De ces définitions, nous retrouvons en fait une première grille de lecture avancée par les responsables Ressources Humaines qui divisent les salariés sous-performants en deux groupes. D'un côté, sont regroupés les salariés qui ne peuvent pas faire pour des raisons de compétence et d'un autre côté, les salariés qui ne peuvent plus faire dans le sens n'arrivent plus à avoir la volonté de faire.

> *« Soit parce que je n'ai pas les compétences, mais après tout, c'est le job de l'entreprise de me mettre là où je peux adapter mes compétences, soit parce que je n'ai pas envie de faire ». (Jaune)*
>
> *« On est plus confronté à la partie compétence que « will » » (Bleu)*

3.3 Une dimension temporelle

Pour les responsables des Ressources Humaines, la sous-performance n'est pas, au départ, une donnée du salarié, à moins d'une erreur de recrutement. Les entreprises ne recrutent à priori jamais de Low Performers. Elles cherchent à recruter des collaborateurs qui lui apporteront ce qu'elle en attend. Ainsi, on n'est pas, par nature, salarié sous-performant, on le devient. En dehors de profils psychologiques ou psychiatriques que nous ne sommes pas en mesure d'analyser et qui peuvent impacter la capacité d'apprentissage ou les comportements d'une personne, chaque personne est capable de performer sur un poste.

La sous-performance apparaît ainsi au cours du parcours professionnel du salarié.

> *« et qui, petit à petit, est déphasé dans tout ce qu'il fait » (Bleu)*

Pour autant, la sous-performance n'est pas forcément liée à un élément déclencheur qui la ferait surgir brusquement. Le processus n'est pas sur du court terme. En ce sens, la sous-performance peut être vue comme une dégradation, plus ou moins longue, des moyens ou des comportements des salariés.

> *« Souvent, on se rend compte que la low performance, elle n'apparaît pas du jour au lendemain, elle apparaît dans la durée » (Orange)*

> *« Quand ça devient répétitif et qu'il y a un écart entre ce qui est rendu et ce qui est attendu, on se dit quand même, celui-là il est devenu mauvais, il n'est plus bon » (Rose)*

Ainsi, ne pas délivrer ce qui est attendu de manière temporaire (ou supposée comme telle) est acceptée.

> *« On sait que c'est un temps, et puis le collaborateur, on le connaissait avant. Je n'ai jamais eu le cas, mais si la personne ne remonte pas la pente, ce peut devenir compliqué. » Rouge.*

> *« Démobilisation pour évènement extérieur, ok, c'est connu, mais il ne faut pas que ça dure trop longtemps. » Cuivre.*

Le salarié sous-performant serait donc un salarié dont la sous-performance contextuelle à son entreprise s's'installe soit dans le temps, et les habitudes, soit dans le comportement et l'organisation.

Cette notion de durée paraît essentielle car elle indique qu'il ne s'agit pas d'un évènement conjoncturel qui pourrait s'expliquer par des seuls facteurs contextuels qui viendraient impacter la performance du salarié. La sous-performance est un phénomène installé qui ne peut principalement s'expliquer - et donc traiter - que par des facteurs personnels.

3.4 Les exemples de salariés sous-performants

La plupart des entreprises concernées nous ont indiqué observer au sein de leur structure des cas très variés de salariés sous-performants. Chaque cas pouvant résulter de causes et de contextes différents. .

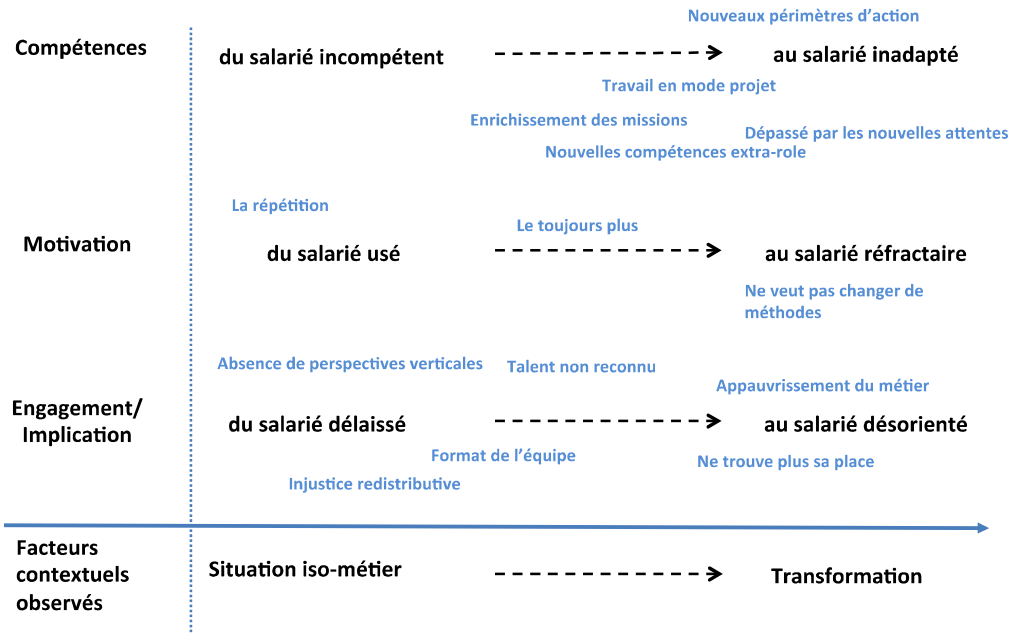
En reprenant le schéma de modélisation de la performance, nous avons constaté que certains leviers agissent sur la performance du salarié : la motivation, les compétences, les comportements, la satisfaction, l'implication. Nous avons considéré qu'à défaut de pouvoir isoler un des déterminants de la performance, il fallait les prendre en considération sur un même plan et que cette constellation de déterminants créait une sorte de cercle vertueux ou de roue de la performance. La sous-performance peut ainsi être vue comme une rupture dans cette roue de la performance.

Cependant, ces déterminants sont eux mêmes impactés par des facteurs, internes ou externes, que peuvent être la personnalité du salarié et les facteurs contextuels de son métier.

Nous avons donc repris les verbatims des responsables interrogés présentant avec plus ou moins de détail les différents cas de salariés sous-performants qu'ils connaissent au sein de leur organisation. Bien entendu, ces cas sont génériques et non individuels. C'est pourquoi le facteur de la personnalité, bien qu'il soit répertorié, ne pourra être mobilisé sinon de manière générique pour renvoyer à un ensemble de facteurs personnels.

De même, les facteurs contextuels peuvent être multiples et très hétérogènes d'une entreprise à l'autre. Nous nous sommes concentrés sur celui qui était le plus souvent cité par les responsables Ressources Humaines rencontrés : à savoir le changement dans l'organisation. Ainsi, nous aurons d'un côté une situation de non changement et de l'autre côté, une situation de transformation

Figure 3 : Typologie de salariés sous-performants



Nous avons d'abord listé ces exemples et regardé pour chacun le ou les facteurs qui nous paraissaient prépondérants dans l'histoire racontée par le responsable Ressources Humaines. Nous avons ainsi établi une cartographie de ces exemples qui nous a permis de définir quelques profils types de salariés sous-performant, étant tout à fait au fait que cette typologie est imparfaite, car rapportées, et certainement non exhaustive du fait de la taille de notre échantillon.

Nous avons dégagé les catégories suivantes :

- le salarié incompétent : cette catégorie regroupe les salariés qui ne possèdent pas la connaissance et/ou les compétences nécessaires pour accomplir leurs activités ;

- le salarié usé : Cette catégorie regroupe les salariés qui n'arrivent plus à faire face à leurs tâches soit par surcharge de travail et n'ont plus l'énergie nécessaire pour répondre aux attentes. L'usure au travail renvoie, par sa définition, à des problématiques de santé. Dans les entretiens avec les responsables des Ressources Humaines, cette dimension était absente lorsqu'il évoquait la question de l'usure. Il s'agit plus de désigner des salariés qui n'ont plus la force ou la motivation, à force d'être depuis longtemps sur le même poste, d'être performant ;
- Le salarié délaissé : cette catégorie regroupe les salariés qui ont le sentiment de ne pas avoir de perspectives professionnelles soit en termes d'évolution soit en termes d'enrichissement des tâches. Nous y avons ajouté également les salariés ayant un sentiment de manque de reconnaissance de leur travail ;
- Le salarié inadapté : Ce salarié est proche du salarié incompétent, mais ce manque de compétences est généralement dû à des évolutions technologiques qui n'ont pas été accompagnées, à des nouvelles missions intégrées au poste ou au référentiel métier sans que ces missions aient un lien évident avec les compétences habituellement détenues ou enfin de nouvelles compétences dans le cadre d'une promotion ;
- le salarié réfractaire : cette catégorie regroupe les salariés rétifs à toute évolution et qui n'ont pas la volonté de s'adapter au changement ;
- le salarié désorienté : cette catégorie regroupe les salariés qui, suite à des changements dans l'organisation, ne se retrouvent plus dans les valeurs, les missions et les tâches.

Ces catégories ont été extraites des interviews listées dans le tableau ci-dessous et dont nous reprenons les caractéristiques principales plus loin dans ce chapitre.

Pour chacun des cas cités, nous avons tenté d'identifier le déterminant principal de la sous-performance. Nous constatons certes que l'exercice est parfois difficile et nous oblige à repérer plusieurs déterminants de la performance mais des tendances se dégagent qui nous ont permis de dégager plusieurs catégories de salariés sous-performants précédemment cités.

Tableau 2 : Les cas de salariés sous-performants

Nom du cas	Motivation	Compétences	Implication	Satisfaction	Personnalité	Facteurs contextuels
L'usure par la répétition	X		X		Notre étude ne nous permet pas de mesurer les impacts de la personnalité sur la performance	
La lassitude du toujours plus	X		X			X
Manque de perspectives verticales	X		X			
Non reconnu dans les potentiels	X					
Manque de perspectives horizontales	X					
Rétribution du travail perçue comme injuste	X			X		
N'a pas eu les opportunités	X					
Format de l'équipe / agence	X					X
Changement de manager	X		X			
Ajout de nouvelles missions		X				X
Changement des modalités de travail		X				X
Nouvelles compétences		X				X
Changement des modes de travail – mode projet		X				X
Evolution technologique		X				X
Changement de métiers		X				X
La marche était trop haute		X				X
Incompétence		X				
Ne trouve plus sa place	X		X	X		
Appauvrissement des tâches	X					X
Changement des objectifs	X					X

3.4.1 L'usure

Le premier exemple, souvent cité, concerne les salariés dont les responsables Ressources Humaines nous disent qu'ils sont usés, lassés dans leur travail et qu'ils ne peuvent plus répondre de manière satisfaisante aux attentes. La performance se dégrade au fil des répétitions des tâches ou missions.

> « *Un phénomène d'usure car ça fait longtemps qu'il est sur son poste, qu'il a moins de motivation, qu'il fait moins attention. La Low Performance, c'est une dégradation qui apparaît, qui est le fruit de cette usure et de ce manque de renouvellement. » Rouge.*

Cette lassitude est due à un manque de renouvellement des tâches et des missions afférentes aux postes. Selon la théorie, dans ce cas, c'est la motivation intrinsèque du salarié qui est touchée.

Parmi les autre cas d'usure cités, les responsables Ressources Humaines citent l'usure face à la quantité et à l'augmentation de la quantité demandée C'est le cas des objectifs qui sont toujours en hausse, en termes de chiffre d'affaire à atteindre, de nombre d'opérations à réaliser, de techniques à maitriser etc.

> *« Certains, quand ils sont entrés dans la banque, il n'y avait qu'un seul produit, le compte à vue. Aujourd'hui, ils en commercialisent plus de 200, alors chaque nouveau produit peut créer une forme de lassitude » Bordeaux.*

3.4.2 L'absence de perspectives

Un salarié quel que soit son niveau hiérarchique peut se décourager s'il n'a pas le sentiment et la possibilité d'évoluer. Cette absence de perspectives a des impacts sur son implication et sa performance au travail. Bien entendu, cette problématique se trouve particulièrement dans les organisations de tailles intermédiaires voire petites qui ne sont pas toujours en capacité de proposer un parcours professionnel à leurs salariés.

> *« A un moment, ils n'ont plus d'espoir d'aller au-delà de ce qu'ils font là, c'est tous des top profils, ils n'ont plus d'espoirs d'aller au-delà de ce qu'il font là, la cadence baisse, la motivation baisse, et là ils ne produisent plus vraiment ce qu'on attend d'eux » Rose*

> *« Aujourd'hui, je vois bien qu'il y a des gens qui aimeraient bien rester. Ils ne pourront pas. À moins de tuer leur chef, les gens ne pourront pas avoir d'évolution. Et quand on a un mec à potentiel qui sort de ton bureau à qui tu as dit tu vas te contenter de ta place, parce qu'il n'y en a pas d'autre, il faut continuer à le faire bosser et à le garder motivé jusqu'au jour où il s'en va. » Rose*

Cette absence de perspective se retrouve également de manière plus explicite dans certaines organisations, comme les cabinets de conseil. Le système de promotion de ces organisations permet de montrer à chaque salarié quelles sont ses possibilités en matière d'évolution professionnelle. Un salarié qui ne bénéficie pas de ces promotions peut être considéré comme un salarié sous-performant en devenir. Mais cela peut également concerner l'absence de mobilité horizontale, le salarié ayant le sentiment d'être enfermé dans son poste.

> *« Ce sont des gens qui se sentent bien chez nous, dont nous sommes satisfaits au quotidien dans leur mission, que l'on peut voir évoluer à moyen terme mais dont on sait très bien qu'ils atteindront vite leur seuil d'incompétence….il faut organiser les process de sortie » Prune.*

Dans le cas de ces collaborateurs, il peut y avoir deux types de motivation qui soient impactés : la motivation des attentes de Vroom, mais également celle de la justice procédurale.

Nous pouvons enfin citer l'exemple des entreprises qui vendent à leur collaborateur la mobilité au sein du groupe, lorsqu'une personne se voit refuser ces mobilités.

> « *Quand je fais bien mon travail, que c'est toujours la même chose et qu'en plus j'ai l'impression de ne pas pouvoir bouger dans le groupe parce que mon manager ne le permettra pas, car j'ai l'expertise dont il a besoin » Jaune.*

Pour ce collaborateur, il y aura simultanément une baisse de la motivation de type intrinsèque, c'est-à-dire de l'intérêt sur le poste, mais également une baisse de la motivation liée à la théorie des attentes.

3.4.3 L'injustice

Nous avons vu que le sentiment d'injustice pouvait conduire les salariés qui le ressentaient à avoir des comportements ayant un impact négatif sur leur performance. Parmi les exemples cités, ce sont surtout le sentiment de ne pas être correctement rétribué au regard du travail effectué. Cela renvoie à la politique de rémunération pratiquée au sein des entreprises et de son lien avec la reconnaissance de la performance.

> *« Aujourd'hui, les budgets d'augmentations individuelles étant ce qu'ils sont, il n'est pas possible de différentier un Low Performer d'un salarié qui aura réussi tous ses objectifs. Sans différentiation, le salarié peut se décourager, et devenir lui aussi un Low Performer (...) »*

> *« Vu qu'on a une très faible dispersion dans la reconnaissance de la performance, et maintenant que les équipes sont plus petites, je vois les Low Performers, pourquoi j'en ferais plus ?» Jaune*

Dans le cas de ces salariés, la motivation basée sur la justice distributive peut être impactée, de même que la satisfaction.

> *« Parfois on a des salariés qui sont aigris. Ils ont l'impression d'être passé à côté de quelque chose, d'un plan de carrière » Rouge*

3.4.4 Les conditions de travail

L'environnement de travail peut avoir un impact sur la performance. Ce facteur est rarement cité par les responsables des Ressources Humaines.

> *« Parfois, c'est le manager, mais parfois c'est le format de l'agence. Elle est dans une petite agence, et quand on la met dans une grande, cela fait un déclic » Bordeaux.*

Ce facteur est rarement cité, la sous-performance étant vue comme principalement résultant de facteurs personnels.

Des difficultés avec le manager peuvent entraîner une baisse de la motivation dite extrinsèque, ainsi qu'une baisse d'implication affective.

> *« L'exemple d'une personne à l'informatique qui n'a rien fait pendant plusieurs années. Les relations avec son chef ont été difficiles. On a même parlé de harcèlement. Et cette personne a entièrement arrêté de travailler » Rose.*

3.4.5 L'évolution des métiers

Le travail lui-même a changé : il est devenu à la fois « enrichi » et plus abstrait, se matérialisant par davantage d'exigences, en termes de qualité, de prise en compte du client. Mais aussi bien sûr de rapidité et de réactivité dans des organisations. Le changement des organisations, l'introduction de nouvelles technologies, de nouvelles missions apportées aux postes impliquent l'acquisition de nouvelles compétences pour les salariés. Cette nécessité peut déstabiliser les salariés, installés dans leurs postes. D'une part, parce qu'il s'agit d'apprendre de nouvelles compétences qui n'ont pas toujours un rapport direct avec les compétences détenues par les salariés, d'autre part parce qu'il s'agit de compétences dans le cadre de responsabilités supplémentaires.

Dans le cadre de la banque de réseau par exemple, les chargés d'affaires doivent vendre aujourd'hui de l'assurance et donc se former sur l'assurance. Certaines personnes ne sont pas en mesure, ou ne veulent pas aller chercher cette nouvelle compétence. Ils se créent alors un sentiment de ne plus être compétent.

> *« Il y a des personnes chargées d'accueil en agence, elles ont fait toute leur carrière en tant que chargé d'accueil. A leurs débuts, il n'y avait rien à commercialiser en tant que chargé d'accueil. Aujourd'hui, il y a des objectifs de vente pour tous les chargés d'accueil » Bordeaux.*

Dans ces cas-là, une compétence qui pouvait être une compétence extra-rôle, comme le sens du client chez un chargé d'accueil, devient une compétence intra-rôle, alors que les personnes sur les postes n'avaient pas été recrutées à l'origine avec ce profil.

L'environnement et la demande ne sont plus les mêmes. Il est nécessaire d'acquérir de nouveaux comportements et de nouvelles compétences auxquels les salariés ne peuvent pas toujours répondre.

> *« Quelqu'un, et j'en ai, qui n'a pas la capacité de comprendre que le monde autour de lui évolue et que ce qu'il faisait il y a 5, 10 ou 15 ans est révolu (…) et qui est déphasé dans ce qu'on attend de lui et vous regarde avec toute sa bienveillance en vous disant qu'on a toujours fait comme ça » Bleu.*

Cela renvoie plus largement à la capacité de pouvoir s'adapter à un contexte changeant. Dans ce cas, il ne s'agit pas seulement de compétences à acquérir mais aussi une volonté et une habileté à se projeter dans de nouvelles missions ou de nouveaux postes.

De nouvelles compétences deviennent indispensables à la réalisation des missions.

> *« Il y a le cas dse gardiens, près de la moitié de nos effectifs, dont une grande partie ne savent ni lire ni écrire et qui ont aujourd'hui dans leurs missions des actes de gestion et des transmissions informatiques » Vert.*

Face à cette situation, certains salariés ne sont pas en mesure d'acquérir les compétences nécessaires. Plus largement, ces évolutions dans des environnements mouvants et incertains impactent non seulement les compétences demandées mais aussi le mode de travail.

On passera par exemple à un mode de travail plus collaboratif. Ces changements de culture ou de modes de travail dans l'entreprise font émerger des nécessaires compétences extra-rôle qui renvoient à la coopération et l'échange.

> *« Aujourd'hui on travaille tous en mode projet » Jaune.*

C'est l'évolution des compétences intra-rôle requises qui, si le collaborateur ne les acquiert pas au fil de cette évolution, le mettra en situation de sous-performance.

Nous pouvons citer également l'évolution technologique qui a un impact important sur la conduite du travail.

> *« Les Low Performers, chez nous, ce peut-être des gens décrochés par les outils informatiques. Quand ils sont entrés, il n'y avait pas d'ordinateur et maintenant, ils reçoivent un mail toutes les 5 mn ! » Bordeaux.*

> *« Le risque de contamination des Low Performers, dans des moments de transformation, il est encore plus exacerbé. La transformation, avec la digitalisation, est partout. Avant on ouvrait une agence le matin et les clients arrivaient. Maintenant il faut aller chercher des prospects. Aujourd'hui on essaie tous de s'adapter à cette nouvelle donne. Il y a ceux qui y arrivent et ceux qui décrochent. » Rouge.*

Une modification de l'organisation pourra avoir pour conséquence d'étendre le périmètre d'action d'un collaborateur, voire de le déplacer.

> *« La pression sur les effectifs… tu profites des départs naturels, tu ne les remplaces pas et tu reventiles les activités des uns et des autres. Et quand tu reventiles le poste du voisin sur quelqu'un, d'abord il n'a pas été recruté pour ces activités. Ça peut être compliqué car il peut être moins performant la dessus que sur le poste initial » Rose.*

Des transformations d'entreprise ou des cessions d'activités obligent les collaborateurs à se positionner sur de nouvelles fonctions pour lesquelles ils n'ont pas forcément les compétences. Certaines personnes ne sont hélas pas en capacité d'acquérir ces nouvelles compétences.

> *« Ça a été vraiment une refonte profonde de la plus grosse des entreprises et ça a impliqué beaucoup de changement de métier y compris pour les commerciaux. Et effectivement il y a des gens qui n'ont pas suivi et effectivement on a fait un certain nombre de ruptures conventionnelles. » Bleu*

> *« Parce que la marche était trop haute. » Bleu*

Dans ce cas, il s'agit de la capacité à acquérir de nouvelles compétences intra-rôles, plus précisément de la compétence d'adaptation à un nouvel environnement, lorsque celui-ci subit des transformations.

Il peut y avoir un problème de compétences sans que celles-ci n'aient évoluées. Ce sera le cas si une incompétence n'est pas relevée au bon moment et les actions de formations entreprises à temps :

« C'est une situation qui pendant longtemps n'a pas été pointée par le manager, et le jour où il y a un nouveau manager, ça sort. Et quand on parle avec le collaborateur, il dit que oui, que ce n'est pas nouveau et que le manager précédent, soit il ne l'avait pas vu, soit il ne voulait pas s'en occuper, mais lui n'a pas changé sa façon de faire ». Rouge

Ces évolutions de métier, les changements des modes de travail aboutissent au sentiment que le salarié ne trouve pas de sens à ce qu'il fait et n'arrive plus à se situer dans l'organisation.

« Je ne me sens pas à l'aise dans cette organisation. Je ne me sens pas à ma place » Jaune.

Dans certaines entreprises, l'externalisation d'activités et le redécoupage des processus peuvent amener à une perte d'intérêt et de repère pour le collaborateur.

« *Les taches qu'on me donne à faire sont inintéressante, parce que trop segmentées. Je n'ai pas de vision d'ensemble »* Jaune.

« On a une juriste qui est arrivée il y a 10 ans. Elle vient d'une autre entreprise. Elle arrive, elle ne connaît rien au public. On lui a demandé au départ, de gérer les contrats. Alors elle a écrit les contrats de travail, toutes les parties contractuelles avec les partenaires, avec les prestataires, un jour on lui a dit qu'on ferait une différenciation entre les achats à moins de 30 000 € et les achats à plus 30 000. On lui a dit qu'elle perdait tout ce qui était au-dessus de 30 000. Donc globalement il lui reste peau de chagrin » Rose

4. L'évaluation de la performance

Un salarié sous-performant, si nous reprenons la définition empirique que nous avons préalablement choisie est un salarié qui ne délivre pas la performance attendue par son entreprise et de façon répétée. Mais comment s'assurer du niveau de performance des salariés ? Nous avons vu que c'est l'évaluation du salarié qui permettait de qualifier le niveau de performance. Pour cela l'entreprise doit être en mesure d'évaluer la performance réalisée par le salarié et la comparer à celle attendue. C'est le rôle des dispositifs d'évaluation que nous avons rapidement exposé dans la partie théorique.

4.1 Les systèmes d'évaluation de la performance

Dans la pratique, nous avons demandé aux entreprises de nous décrire quels dispositifs existaient pour gérer la performance de leurs salariés et quels regards les responsables Ressources Humaines posaient sur leur efficacité au regard de la détection des salariés sous performants.

Pour toutes les entreprises interrogées ayant mis en place un système de rémunération en fonction des performances, un outil de gestion de la performance existe.

« Le système de management de la performance a été installé pour introduire une rémunération variable dans le package des rémunérations, sur toutes les catégories de personnel. » Jaune

Les entreprises parleront d'un outil plutôt décrit comme un outil d'évaluation des collaborateurs quand il n'y a pas à proprement parler de rémunération de la performance :

« Nous avons un problème concernant la rémunération de la performance. Nous 'avons pas la culture du bonus » Violet.

« On a mis en place des entretiens annuels d'appréciation en se disant au départ qu'il ne pourrait y avoir de conséquences financières de ce qu'on retirerait des entretiens car tous les budgets étaient gelés. » Rose.

« Nous avions depuis une dizaine d'année un système d'entretien annuel sur papier. On avait beaucoup d'espace de parole, y compris de parole écrite. » Bleu

Ces entreprises ont mis en place un dispositif d'entretien annuel avec une fixation des objectifs et une évaluation de l'atteinte de ces derniers, avec un questionnaire à renseigner par le collaborateur et par son manager.

4.2 Evaluation de la performance intra-rôle et de la performance extra-rôle.

Les dimensions de la compétence sont multiples : savoirs et compétences théoriques, savoir-faire liés à l'expérience, comportements. Les systèmes dévaluation tentent d'intégrer cette diversité d'objectifs. Plusieurs des entreprises interrogées ont ainsi un système d'évaluation de la performance à double échelle. Il existe une approche d'évaluation des comportements par rapport à la fonction mais qui ne se limite pas à cette dimension et prend en compte aussi des comportements extra-rôle. Il s'agit d'identifier principalement l'atteinte des résultats mais aussi les écarts de compétence et de comportement individuels.

« On mesure à la fois le What et le How… Les objectifs sur le How viennent s'inscrire dans un cadre, dans une trame des comportements attendus par le groupe, leadership, leader, transformer, connecter. » Rouge

« L'évaluation est basée sur une grille avec un niveau technique et un niveau en matière de comportement comme l'esprit d'équipe, le challenge, le respect, la capacité à résoudre les problèmes, à proposer des améliorations, à travailler en équipe…bref les valeurs de l'entreprise » Violet

« Deux notes : performance et valeur (ex ne contribue pas à l'équipe/service au-delà de son domaine de responsabilité). » Cuivre

Les systèmes d'évaluation de la performance sont ainsi hybrides avec un mix entre objectifs propres à l'activité et objectifs de comportement. Dans certaines entreprises, nous constatons qu'on s'éloigne d'une démarche uniquement de management par les objectifs avec une attention forte portée sur les comportements.

« Pour les 1 en valeur, pas de tolérance, même si elles sont notées 4 (le maximum) en performance. La performance peut-être exceptionnelle, mais le comportement nuit tellement à l'image ou aux performances des autres, que sa performance individuelle n'est pas rentable » Cuivre.

Dans la définition du salarié sous-performant, nous pouvons conclure que l'ensemble des compétences et comportements sur lesquels les salariés sont évalués ne se limite plus aux requis du poste ou à un référentiel métier mais que des comportements extra-rôle sont également attendus. La distinction, si elle peut exister dans le dispositif d'évaluation, est toutefois gommée dans l'appréciation globale de la performance du salarié.

4.3 Les échelles d'évaluation

Les compétences sont généralement évaluées sur différents types d'échelles mesurant le niveau démontré dans le poste. Les échelles sont généralement assez courtes, entre quatre et cinq échelons maximum. Les différents types d'échelle rencontrés sont les suivants :

- les échelles chiffrées de 1 à 4 ;
  « Une échelle de quatre points. Lorsque la personne atteint ses objectifs, la note attendue est de trois. Le gros des collaborateurs sont sur deux, car nous avons des objectifs ambitieux. . » Cuivre

- les échelles codées de A à D :
  « A : au-delà ; B : conforme, C : en dessous, D : insuffisant. » Vert

- des échelles avec des appréciations écrites :
  « Il existe une échelle partagée au sein du groupe, qui est la même pour tout le monde. Elle est à quatre niveaux : Does not meet, Partially meet, Meet, Exceed. » Rouge.
  "En dessous des objectifs, conforme aux objectifs, Sur Performant par rapport aux objectifs. » Mauve

  « Avant on avait un système de notation à neuf niveaux. Le niveau attendu était de cinq, en dessous de 3 c'était le plan d'action, le 4 était un peu flou. Avoir resserré à quatre niveaux simplifie et clarifie. » Rouge.

Les responsables des ressources humaines vont ensuite exploiter les données et répartir l'ensemble des notations. Le résultat est souvent une courbe de type courbe de Gauss, dont le pic pourra être sur le deuxième ou le troisième échelon en fonction des définitions propres à chaque entreprise.

« Ce n'est pas tant un ranking des gens, ce n'est pas tant de savoir qui est le meilleur et qui est le moins bon. C'est plus par équipe, de pouvoir identifier les axes de progression que ce soit des gens qui sont vraiment à la traine, ou des gens qui sont en train de trépigner et qu'on va perdre » Bleu.

Cette étape semble indispensable pour toutes les entreprises rencontrées. Elle permet également de valider qu'il n'existe pas une trop grande disparité d'une unité à une autre, qui ne s'expliquerait pas par une performance moindre.

Cela permet aux responsables Ressources Humaines de vérifier si la notation appliquée par les manager reflète la réalité de la performance de l'entreprise.

> *« Aujourd'hui, dans nos nuages de points on a 80% de la population qui est très bon ou excellent. Si c'était le cas, on serait Apple. » Prune.*

4.4 La détection des salariés sous-performants

Certaines entreprises ont formalisé leur politique en matière de gestion de la sous-performance. Elles ont donc défini de manière objective et factuelle ce qu'est un salarié sous-performant. Cette définition s'appuie à chaque fois sur le résultat de l'entretien d'évaluation. Elle est contextuelle à chaque entreprise. Ainsi les deux entreprises suivantes ont exactement le même système d'évaluation des performances avec une échelle à quatre niveaux, et pourtant les salariés sous-performants ne seront pas identifiés selon les mêmes critères à travers l'outil, d'un côté ce sera les collaborateurs notés sur le premier échelon, de l'autre ceux notés sur les deux premiers échelons.

> *« Le 1 est le Low Performer. Que ce soit un 1 en valeur ou en performance. Le terme de Low Performer a été remplacé en interne par le terme de « performer 1 ». » Cuivre*

> *« Dès lors qu'il y a partially meet ou does not meet sur l'un des items, on considère qu'il y a une insuffisance de performance, donc de la Low Performance. » Rouge.*

Ainsi plusieurs entreprises ont mis en place un processus et des actions qui doivent être menées par le collaborateur, le manager ou le responsable Ressources Humaines lorsque la notation de performance du collaborateur est d'un certain niveau.

Même dans les entreprises qui n'ont pas, dans leur processus, identifié une catégorie de façon nominative (« Low Performer », « Performer 1 ») des actions sont prévues pour les collaborateurs qui se trouvent notés dans une zone de sous performance. Quand il n'existe pas de définition précise du salarié sous-performant, ce sera le fait de mettre en place des actions pour le faire sortir de la zone de non performance qui qualifiera le collaborateur de salarié sous-performant.

Ainsi les entreprises attendent des systèmes de management de la performance de classer les individus selon leur performance et donc d'identifier une catégorie de salarié sous-performant, en fonction de son contexte propre.

4.5 Les limites des outils de gestion de la performance

Nous avons interrogé les responsables Ressources Humaines sur leur degré de satisfaction de l'utilité des outils pour la détection des salariés sous-performants. Les critiques régulièrement formulées concernent l'inefficacité de l'outil de gestion de la performance.

> *« On avait un système qui était novateur il y a 10 ans. Mais le système est ineffectif parce qu'il est trop contraignant, parce qu'il est trop formalisé. » Prune.*

« On a perdu le à quoi sert le management de la performance, on en a fait un outil administratif. » Jaune

« Ma crainte c'est que pour les collaborateurs qui sont plus dans un rôle d'exécution, ça va être fait en 10mn et 2 coup de cuillères » Bleu (réflexion sur le nouveau système de management de la performance à venir).

« Les outils devraient permettre de différentier un collaborateur qui marche bien, d'un collaborateur qui ne marche pas, » Jaune

Parmi les entreprises qui ont mis en place un outil de gestion de la performance, une d'entre elles reconnait d'elle-même que, de par l'historique de l'entreprise, le système a été inefficace dès le début en raison des conditions de sa mise en place.

« Mis en place dans un contexte de partenaires sociaux très fort, la norme est devenue 90% du variable garanti, on commence à discuter entre 90 et 100. De l'autre côté, les recommandations de l'entreprise, pour des raisons budgétaires et financières, c'est que si tu atteins 100% de tes objectifs tu as 90% de ton variable. On est donc dans un système où 90% représente la notation des salariés performants et où chaque salarié se voit garantir 90 %, donc tout le monde est performant. L'outil ne permet plus de mesurer la performance. » Jaune.

Les entreprises mettent alors en place des processus afin de modérer les biais liés au dispositif d'évaluation de la performance.

En amont de l'évaluation, tous considèrent que la formation des évaluateurs est primordiale, et toutes les entreprises mettent en place des plans de formation à la fixation d'objectifs et souvent des piqûres de rappel annuelles.

« Il faut être le plus clair possible sur le système d'évaluation. Toutes les règles doivent être connues à l'avance. » Cuivre.

« A part pour des métiers de commerciaux, pour l'ensemble des autres métiers, avec beaucoup de travail en mode projet, il est difficile de fixer des objectifs quantifiables et objectivables. » Jaune.

Après la campagne d'évaluation, la première étape, que nous avons vue plus haut, de recalibrage permet de garantir une équité dans le système d'évaluation. Une direction qui aura bien performé mais dont le manager est plus exigeant pourrait avoir des notations inférieures, et ainsi des collaborateurs pourraient être considérés comme sous-performants, alors qu'ils ne le seraient pas dans un autre service.

« Le rôle des Ressources humaines est de s'assurer que le calendrier est bien suivi et que chacun a un entretien. Puis dans 2 cas sur 3 on va réévaluer la notation en apportant un coloris humain issus des indicateurs remontés par les relais RH. » Violet

L'autre étape est d'être attentif aux relations entre évalué et évaluateur.

> *« Pour toute personne notée C ou D, on se pose d'abord la question du filtre. En tant que RH, nous sommes le garant de la justice dans l'entreprise. » Vert.*

Enfin, une dernière étape sera la revue de chaque cas individuellement, afin de valider de l'objectivité de la notation apportée. C'est la mise en place de réunion, plus ou moins élargies, qui prennent le nom de « revue du personnel ».

> *« Face au RH, plus le directeur de région et le directeur d'activité, chaque manager vient expliquer pour chacun de ses collaborateurs la notation qu'il a mise. Le manager est challengé à chaque note. La revue du personnel permet de gérer les Low Performer, de sortir les personnes des placards, et de faire progresser ceux qui en ont les compétences.* » Cuivre

Ces revues permettent de lutter à la fois contre les notes de complaisance :

> *« Cela montre que le système est arrivé à la limite. Il écrase tout, car chacun veut acheter la paix sociale, et met une notation bonne à tout le monde. » Prune*

> *« Et pourtant, on a des Low Performer chroniques, dont plus personne ne veut, mais en même temps personne ne les a notés en D, permettant aux RH d'intervenir. » Vert*

Mais également contre le jeu de position de certains collaborateurs :

> *« Les personnes qui ne sont pas très motivées ne se mettrons pas en position d'être notées 1 et d'attirer l'attention, elles seront surtout en 2 » Cuivre*

Comme on le voit, pour maintenir l'efficacité des outils, les entreprises mettent en place des procédures souvent chronophages pour le manager, qui doit évaluer son collaborateur, échanger avec lui, puis réexpliquer aux départements Ressources Humaines ou documenter la notation pour ces derniers. Ces procédures deviennent elles-mêmes une limite à l'efficacité des outils.

Enfin, le rythme même de l'outil de gestion de la performance peut être tantôt vu comme un avantage, tantôt comme une limite.

> *« Notre problème c'est de détecter. Après on est très réactifs. On a une capacité à agir mais il faut avoir une capacité à agir au bon moment.* » Prune

Pour certaines entreprises le rythme d'un entretien annuel est beaucoup trop long pour permettre d'intervenir au bon moment.

> *« Si on s'aperçoit qu'il sous performe au cours de l'année, on met en place des actions et si on s'aperçoit qu'il a à nouveau progresser grâce aux actions qu'on a entreprises collectivement, et bien se sera un blip dans sa carrière, alors que s'il sous performe toute l'année et qu'à la fin on valide cette sous performance, et bien, ce sera instrumental dans sa carrière »* Prune.

Pour d'autre, ce rythme est le garde-fou à une catégorisation hâtive du collaborateur.

« C'est lors des entretiens annuels que les questions des Low Performers sont traitées, et c'est rassurant. Ce n'est pas en cours d'année parce que le collaborateur a réagi comme ça ou a fait ça qu'on le caractérise Low Performer et qu'on lui met un plan d'action ou qu'on le sort. L'identification à l'occasion de l'entretien de fin d'année permet de factualiser les choses. » Rouge

4.6 Quelle évaluation en l'absence d'outil de gestion de la performance ?

Dans certaines entreprises rencontrées, il n'existe pas à proprement parler d'outil de gestion de la performance. Il existe cependant des entretiens d'évaluation annuels dans lequel une note peut être attribuée. Comme il n'y a aucun impact sur la rémunération, il n'y a pas toujours le même formalisme et la même attention quant à l'équité des notations.

Cependant, l'outil de gestion de la performance n'est pas le prérequis à une gestion de la performance des salariés. Et dans ces entreprises également une revue annuelle des collaborateurs est effectuée, souvent sur l'axe des besoins de formation.

Cette revue du personnel prend la même forme que dans les entreprises où un système de gestion de la performance existe. Suite aux entretiens annuels entre le manager et le managé, le manager échange avec le service Ressources Humaines sur les compétences, le devenir, les besoins de développement de chacun de ses collaborateurs.

Mais cela est possible lorsque l'on est sur des petites structures, quand tout le monde se connait, et quand il n'y a pas d'impact direct avec une partie de la rémunération du collaborateur.

« On ne fait pas une cartographie, mais on va repasser tous les entretiens avec le manager de manière à pouvoir identifier, reparler avec lui des souhaits de mobilité, reparler des gens qui justement sont des Low Performer et voir ce qu'on peut mettre en place comme plan d'action pour permettre à ces gens-là d'évoluer, quel que soit le type d'évolution. » Bleu

« Mais on peut faire cela car on est dans des PME avec une grande proximité. » Bleu

D'ailleurs les entreprises concernées reconnaissent qu'elles n'ont pas besoin de ces entretiens pour détecter un salarié sous-performant.

« Enfin, je sais que quelqu'un sous performer à la fois par son entretien annuel, en général je le sais avant par son manager, et je le sais aussi avant par ses collègues » Rose.

4.7 L'avenir des outils

Lorsque l'on interroge les entreprises sur leur taux de salariés sous-performants, qu'elles aient ou non un outil de gestion de la performance, la réponse reste autour des 5% des effectifs. L'outil pourrait ne pas être le facteur déterminant à la gestion de la performance.

> *« On parle de gestion de la performance alors qu'on a des systèmes qui sont plutôt des backtracking de la performance. » Prune.*

Les outils, dans les grandes entreprises ont souvent vocation à factualiser et objectiver les impacts sur la rémunération des comportements de l'année écoulée.

> *« La conséquence directe de ces évaluations, au-delà de la reconnaissance de chacun des résultats obtenus ou pas obtenus, c'est l'impact dur l'augmentation de salaire et le bonus. Puisque on a adossé à ces grilles d'évaluations des grilles d'augmentation salariale et de bonus sur un principe de fourchette pour laisser de la marge au manager. »* Rouge.

> *« Ce n'est pas au même moment, mais la performance est quand même utilisée pour justifier de la rémunération... D'où le besoin d'améliorer notre outil d'évaluation pour qu'il ne puisse pas être sujet à caution » Turquoise.*

Ils sont en fait plus tournés vers la gestion de la rémunération de la performance que vers la gestion de la performance des collaborateurs.

Pour permettre la détection des salariés sous-performants, les entreprises mettent en place une revue de personnel, dans lequel le manager va porter et expliquer un jugement sur chacun de ses collaborateurs.

La détection du salarié sous-performant n'est ainsi pas liée à l'outil, mais à l'acte managérial.

> *« Si on a un manager digne de ce nom, on a pas besoin d'outils. On a mis en place ces outils car les managers n'ont pas pris les décisions. Ils (les outils) permettent de suppléer ou de contraindre le manager à prendre des actions d'amélioration »* Violet

La détection de la sous-performance relève principalement de l'acte managérial. Le rôle des départements Ressources Humaines est d'élaborer les processus de détection et de s'assurer qu'ils sont bien mis en œuvre. Ils accompagnent le manager tout au long du processus. Mais qu'en est-il de la gestion de la sous-performance et quel est l'apport éventuel des départements Ressources Humaines sur cette question ?

5. Le traitement de la sous-performance

Nous avons précédemment vu que les entreprises sont toutes confrontées aux sujets de la sous-performance au sein de leurs effectifs. Elles conçoivent, certes à des degrés divers qu'il s'agit d'un enjeu important pour continuer à être compétitives. Pour traiter cet enjeu, quelles sont les réponses que peuvent apporter les départements des Ressources humaines à partir du moment où un salarié est reconnu comme sous-performant ?

Leur palette d'actions peut être diversifiée. Nous étudierons donc quelles sont les actions mises en place et plus largement leur positionnement dans le traitement des salariés sous-performants. Nous mettrons ainsi en regard avec la typologie de Dave Ulrich les rôles que peuvent tenir les départements Ressources Humaines.

5.1 Le licenciement : une réponse logique ?

La réponse, qui relève du sens commun, à la sous-performance est la sortie du salarié. Ce dernier ne répondant pas aux attendus, il paraît logique pour l'organisation de s'en séparer. Nous pouvons d'ailleurs avancer comme hypothèse que les entreprises ayant décliné nos demandes d'entretiens - la sous-performance n'étant pas un enjeu pour elles - ont pour réponse de se séparer du salarié sous-performant. Dans ces entreprises, nous pouvons considérer que si le contrat moral en termes de résultats n'est pas respecté, les salariés sont invités à partir et ce, dans le respect des valeurs de l'organisation. C'est ce qui peut expliquer que cette réponse n'a pas été la première réponse des entreprises que nous avons interrogées.

Il ne faut pas en conclure pour autant qu'elle n'existe pas. Selon les responsables interrogés, il s'agit généralement de la première demande des managers.

> *« On peut le virer ?» Rose.*

> *« Demain je ne veux plus qu'il soit là, tu te débrouilles » Jaune*

Face à cette demande, la position des départements Ressources Humaines est d'apporter d'autres réponses à la sous-performance des salariés. Différents facteurs peuvent expliquer ce positionnement.

Une des raisons avancées par les départements Ressources Humaines de ne pas procéder à un licenciement de salariés sous-performants est d'abord la culture et les valeurs de l'entreprise. Les procédures d'évitement du licenciement résultent directement de l'application du modèle de performance du travail centré sur l'adhésion à des valeurs. La réponse consiste alors à comprendre pour quelles raisons le salarié a été qualifié comme sous-performant.

> « *Il existe des procédures, l'article 26 de la banque, qui est l'insuffisance professionnelle, mais il faut vraiment que la personne y mette de la mauvais volonté* » Bordeaux

> « *Jusqu'à aujourd'hui, on a fait avec l'ensemble des collaborateurs, ça c'est le pacte social. On fait avec tous les collaborateurs qui sont avec nous.* » Jaune.

> « *L'intérêt premier n'est pas de sortir les personnes mais de comment le manager va les gérer* » Cuivre.

Une autre raison est celle du contexte et de la situation économique de l'entreprise. La sortie d'un salarié n'implique pas automatiquement son remplacement. La réduction des coûts, la suppression des postes ne rendent pas certains le remplacement du salarié licencié.

> « *S'il désigne un Low Performer avec une demande pour le faire sortir, il n'est pas certain qu'il soit remplacé* » Mauve.

Enfin, les responsables Ressources Humaines ne disposent pas toujours des éléments pour mettre en œuvre cette procédure sans risque. Comme nous l'avons vu précédemment, les responsables Ressources Humaines sont obligées de s'assurer auprès des managers de la pertinence de leurs évaluations au regard de la qualification de la performance. Souvent, le manager va demander à se séparer d'un salarié dont il n'a pas eu le courage de renseigner la sous-performance lors de son évaluation. Les responsables Ressources Humaines ne disposent alors que de peu d'éléments pour nourrir un dossier permettant d'entamer une procédure de licenciement.

> « *On voudrait bien, si les dossiers étaient liés, se dire qu'on entame une procédure pour se séparer du collaborateur sauf qu'on a des dossiers qui sont vides, voire en contradiction avec ce qui est reproché. De sa fenêtre le RH ne comprend pas pourquoi le manager vient lui demander de sortir la personne alors qu'elle n'a que des bonnes évaluations et sans que le manager ne lui ai jamais parlé de cette personne avant* »Jaune.

Cependant, il ne convient pas de conclure que le licenciement n'est que rarement mis en œuvre. D'abord parce que le contexte économique, là encore, peut justifier les licenciements. Mais nous nous retrouvons alors dans une situation inversée. Ce n'est pas parce que le salarié est sous-performant que l'organisation s'en sépare, c'est parce que la situation économique exige des licenciements que l'organisation va d'abord procéder aux licenciements de salariés sous-performants.

> « *Dans les grandes entreprise, jusqu'à présent on arrivait à recaser les gens. Mais maintenant, on n'a plus de place pour les recycler…on commence à voir des licenciements par l'art 26* » Bordeaux

Dans le cas d'entreprises où les licenciements pour raisons de sous-performance sont rares, le recours à cette solution peut avoir valeur d'exemple.

> « *Ils n'ont plus envie de bosser (…). Ils s'en foutent, ils sont indéboulonnables. Sauf si je leur case une faute sur le dos. Je le fais rarement, mais c'est un signe assez fort. C'est une façon de gérer la sous-performance que de faire des exemples une ou deux fois dans l'année*. » Rose.

5.2 L'alternative au licenciement : le traitement de la sous-performance

Les responsables des Ressources Humaines et les managers occupent une place particulière dans le traitement de la sous-performance. Nous pouvons avancer l'hypothèse qu'il existe une forme de répartition des rôles entre ces deux types d'acteurs.

5.1.1 Une responsabilité du manager

Dans les entreprises avec un processus bien défini de la gestion des salariés sous performants, comment se traite les cas de ces salariés sous-performants, une fois qu'ils ont été détectés ?

Une procédure qui met le manager en première ligne

Dans les cas étudiés, ce qui prime est l'obligation pour le manager de mettre en place un plan d'action envers le collaborateur, avec l'aide ou non du responsable Ressources Humaines.

> *« Dès lors qu'il y a « partially meet » ou « does not meet » sur l'un des deux aspects, le manager doit mettre en place un plan d'action qui est formel et convenu avec le collaborateurs, avec les points de développement et pour chaque point, l'objectif attendu, le moyens mis en œuvre pour redresser la barre et le timing associé à cette action. C'est le manager qui est chargé de formaliser cela avec le collaborateur.* » Rouge

Ce processus permet de mettre en place des moyens d'actions auprès du collaborateur et d'avoir un suivi quant à son éventuelle amélioration. Elle permet également de documenter avec précision les actions mises en place.

> *« Le salarié sait qu'il est classé en 1, car la note lui a été communiquée. Il sait que cela implique qu'il soit suivi par son manager. Il ne sait pas que cela implique qu'il soit également suivi par les Ressources Humaines » Cuivre*

La réponse apportée par l'entreprise est un encadrement au plus près du collaborateur, afin, pour le manager, de mieux identifier les leviers d'actions et de mieux les mettre en place.

> *« Dans les plans d'action, il faut factualiser, essayer d'apporter une solution et s'inscrire un peu dans la durée » Rouge.*

> *« Un jalonnement d'entretiens avec des objectifs extrêmement concrets, mis en place d'entretien de recadrage tous les 15 jours, le salarié sous performant avait conscience qu'il entrait dans une démarche où on allait lui demander de faire des efforts…un suivi extrêmement régulier, rapproché, le manager devait formaliser par mail des comptes rendus d'entretien. » Turquoise*

Le manager est donc le pilote du plan d'action à mettre en œuvre mais cela reporte sur lui la responsabilité de pouvoir détecter et traiter la sous-performance. Cela pourrait nous amener à nous interroger sur la formation et la capacité pour le manager de pouvoir traiter avec efficacité et compétence ses collaborateurs qu'il a qualifiés de sous-performants. Nous n'avons toutefois pas interrogé des managers sur cette question qui ne rentrait pas dans le cas de notre étude. Cependant, deux cas de figures rencontrés : les responsables Ressources Humaines n'ont pas mis en place de formations sur cette question, se reposant sur l'expérience du manager.

> *« Les managers sont-ils formés au plan d'action ? Non, c'est une formation sur le tas et lorsque la situation se présente » Rouge*

Le manager bénéficie d'une formation au traitement de la sous performance :

> *« C'est un système où on formait le manager à mener des entretiens de recadrage avec son collaborateur, aussi bien sur le plan du support que sur le comportement. » Turquoise*

Dans ces processus clairement identifiés, les rôles Ressources Humaines sont également clairement décrits. Les services Ressources Humaines se voient confier deux missions principales : manager le manager, et accompagner les cas les plus critiques.

Les départements Ressources Humaines managers du manager

Comme nous l'avons déjà vu dans la partie détection, les responsables des Ressources Humaines vont se positionner là encore en tant que challenger des managers. Elles vont régulièrement s'assurer auprès des managers que des actions sont menées envers la personne identifiée comme sous performante et que des résultats sont tangibles.

> *« Ce n'est pas aussi automatique que cela. En général, c'est un responsable RH qui repère que sur son périmètre il y a un ou plusieurs collaborateurs qui ont un partially meet ou un does not meet. Le responsable RH s'adresse alors au manager pour lui dire qu'il convient de mettre en place un plan d'action. » Rouge*
>
> *« Une liste des 1 est faite chaque année. Chaque trimestre le RH fait le point avec le manager pour savoir ce qui a été fait, et comment évolue la situation ». Cuivre*
>
> *« les RH vont se placer derrière les managers pour qu'ils proposent une décision…Après il faut obliger la manager à bouger et à mettre en place des actions d'améliorations »*
>
> *« Lors de la revue du personnel suivante, il y a toujours la question de savoir comment le manager a fait pour remettre la personne en jeu. Trois vertus à cet exercice : vérifier que le personne est bien remise en jeu, permettre au manager de se conforter sur ses capacités à accompagner ses collaborateurs, échanger sur les bonnes pratiques ». Cuivre*
>
> *« A chaque fois que le manager avait l'entretien de recadrage avec son collaborateur, il y avait un débriefing derrière avec le HRBP. Le manager bénéficiait lui aussi d'un suivi extrêmement régulier, rapproché. » Turquoise*

Les responsables Ressources Humaines dans un rôle de conseil

Ce processus est détaillé en fonction de l'ampleur de la sous performance :

> *« Si c'est un partially meet, le RH ne rencontre pas le collaborateur. C'est le manager qui gère. S'il y a un ou deux does not meet (ce qui est plus rare), les RH rencontrent le collaborateur car le message est passé que le collaborateur est là en très mauvaise posture. Mais c'est toujours au manager de faire le plan d'action accompagné par le RH car la situation est plus critique. » Rouge.*
>
> *« Le manager doit documenter tout C (en dessous) et D (insuffisant). Dans le cadre d'un D, le RH s'occupe alors de la personne avec le manager ».*

On retrouve alors le rôle du responsable des Ressources Humaines en tant qu'expert de la performance des salariés.

Le manager est responsable de remettre la personne dans le chemin de la performance sur son poste. De ce fait, lorsqu'on aborde avec les Responsables Ressources Humaines interrogés les

solutions possibles, il est rarement fait mention d'une possible mobilité de la personne. Excepté dans l'entreprise Turquoise où le manager bénéficie lui aussi d'entretiens réguliers.

De même, dans certaines de ces entreprises, le responsable Ressources Humaines manque de vision sur les motifs pouvant impacter la sous-performance. C'est par le biais d'exit interview qu'il essaiera de détecter des failles dans l'organisation ou le management.

> *« Les personnes qui ne sont pas très motivées ne se mettront pas en position d'être notées 1 et d'attirer l'attention. Si cela est dû à un problème d'organisation ou de management, on peut ne pas s'en rendre compte. L'exit interview permet de comprendre pourquoi on n'a pas réussi à motiver une personne ». Cuivre*

Enfin, une des limites remontées par les responsables Ressources Humaines est le temps passé par le manager sur le traitement de la sous performance. Dans les cas où le processus est très documenté et très complet, il est également souvent très chronophage, avec un bénéfice collatéral qui était la formation ou la reformation du manager à son rôle de développement des compétences de ses collaborateurs.

> *« Cela demandait beaucoup de travail de la part du manager, mais c'est incroyable à quel point cela générait de la maturité managériale. Cette démarche, ça les forme. Les managers appréciaient aussi cette démarche de formation, d'éducation sur leur rôle. » Turquoise.*

5.1.2 Une responsabilité des responsables Ressources Humaines

Dans le cas d'organisations moins importantes que nous avons rencontrées, la gestion des salariés sous performants n'y est pas aussi documentée. Ces structures ne bénéficient pas d'outils de gestion de la performance. Mais elles bénéficient d'un avantage lié à leur taille dite « humaine ».

Le nombre de personne dans l'entreprise permet aux responsables Ressources Humaines de rencontrer l'ensemble des managers et de discuter avec chacun d'entre eux des collaborateurs de leurs équipes. Le niveau de détail peut varier en fonction de la taille de l'équipe.

> *« Le CRH et le manager passent en revue les équipes lors des comités de développement professionnels qui ont lieux chaque année. Les équipes sont grosses, donc on ne fait pas forcément tout le monde » Jaune.*

> *« On va repasser tous les entretiens avec le manager de manière à pouvoir reparler avec lui des souhaits de mobilité, reparler avec lui justement des personnes qui sont des Low Performer, et voir ce qu'on peut mettre en place comme plan d'action pour permettre à ces gens-là d'évoluer, quelle que soit leur évolution (…) Ce qui nous importe le plus, c'est d'avoir compris » Bleu.*

Parfois le responsable Ressources Humaines a même la possibilité de rencontrer chaque collaborateur.

> *« C'est du cas par cas. On fait vraiment à la carte. Et tous les gens à problème, je les reçois. Et ceux du milieu aussi je les reçois. Ça me permet de faire à la carte. Et quand on peut se le permettre, c'est vraiment bénéfique. » Rose.*

En fonction du cas, et non d'une notation, le responsable Ressources Humaines prendra en charge le plan d'action et le suivi du salarié sous-performant ou non, aux côtés du manager.

> *« C'est dur d'être manager. Oui, mais tu les veux les galons, donc il faut faire ce qui va avec. On ne peut pas avoir que les gallons, que le salaire, que le variable et la voiture. » Bleu*

> *« Parfois c'est moi le médiateur. Par exemple, cette personne, j'ai assisté à toutes ses réunions avec son manager. Il avait un point tous les 15 jours, J'étais là tous les 15 jours pour comprendre avec lui ce que lui demandait son manager. Ça prend un temps fou. Mais on peut le faire parce qu'on est 160 ». Rose.*

Dans ces petites structures, les managers ne sont pas recrutés sur leurs compétences managériales.

> *« On recrute des managers, sans les tester sur leurs fonctions managériales, parce qu'on veut juste leurs compétences scientifiques » Rose.*

> *« Ce sont des managers qui ont grandi ici, qui sont devenus managers ici, » Bleu*

Le responsable Ressources Humaines aura un rôle de suppléant au manager sur la gestion du salarié sous-performant. Sa prise en charge du salarié aura un effet d'impact sur la mobilisation de la personne.

> *« Dans la gestion de la performance, quand on fait de la gestion collective, les gens se sentent moins touchés. Alors que quand c'est de l'individuel…Ils ont vu leur RH, en face, on a pu parler de leur vie, de leur problèmes, de leur souhait…Moi j'ai la chance de pouvoir faire du cas par cas, du très très personnalisé. Et du coup tu arrives à récupérer beaucoup de gens » Rose.*

Nous pouvons nous poser la question de la responsabilisation du manager dans la performance de ces équipes s'il n'est pas l'acteur de la gestion de la performance.

5.1.3 Une responsabilité non définie

Enfin, on retrouve dans les entreprises qui n'ont pas encore réellement adressé le sujet, des réponses qui ne font pas l'objet de procédures.

Dans certains cas, aucune attention particulière n'est adressée aux salariés sous-performants.

> *« Concernant les salariés en deçà des attentes, il n'existe pas d'action spécifique…en fait, tout ce que nous demandons au manager, c'est de recevoir les salariés sous performants et de leur expliquer pourquoi ils sont sous performants. » Mauve*

> *« C'est chaque HRBP au sein de son périmètre qui sait que untel est plutôt dans tel ou tel catégorie et qui va voir avec le management ce qu'il faut mettre en place. On n'est pas sur quelque chose de structuré ou d'organisé au niveau de l'entreprise. » Jaune.*

Au final, cette absence de définition des rôles dans la prise en charge de la sous-performance peut mettre le manager en première ligne et seul face à la gestion du salarié concerné.

« Il n'est pas bon, mais il est là. Et il n'est pas certain qu'il soit remplacé. A toi d'être imaginatif pour le faire progresser ». Mauve.

« Les salariés sous performants sont principalement gérés par le manager. Ils sont gérés par les RH quand il s'agit de les sortir ». Mauve.

Au contraire, ce manque de définition des rôles peut amener à une déresponsabilisation du manager sur le développement des compétences de son collaborateur.

« Celui-là, je n'en veux plus parce qu'il me prend un ETP et il ne fait pas le job. Après c'est plutôt le rôle de la RH de se dire, on fait quoi ? » Jaune

« C'est vraiment le job du manager d'être en prévention et de voir ce qu'on peut faire avec la RH. Mais là c'est toute l'évolution de la posture du manager sur les compétences et l'employabilité qu'il faut revoir. » Jaune.

Il existe alors dans ces entreprises une dichotomie profonde entre les responsables Ressources Humaines et le manager. Chacun œuvrera de son côté avec ses moyens et sans échanger avec l'autre partie.

« *Pour le manager, clairement, aujourd'hui, il n'y a aucun outil pour faire face à un collaborateur qui sous performe, qui lui permet d'agir avant d'en parler au RH. »Jaune.*

Dans notre étude empirique, nous avons rencontré différentes entreprises qui ont, dans leur organisation, des positionnements différents entre les managers et les responsables Ressources Humaines. De leur expérience, elles en retirent des avantages, mais sont également très au fait de leurs inconvénients qu'elles vont tenter de mitiger.

5.1.4 La typologie des rôles

En définitive, nous pouvons dresser le tableau suivant quant aux rôles tenus par les responsables des Ressources Humaines et les managers avec les avantages et les inconvénients listés par les responsables Ressources Humaines interrogés.

Tableau 3 : La typologie des rôles

	Responsabilité du manager	Responsabilité du RH	Responsabilité non définie
Prise en charge du salarié sous performant	Le Manager	le RH avec ou sans le manager	Soit le manager soit le RH
Répartition des rôles	Le RH coach le manager + RH expert pour les cas très difficiles	Le RH est le relais du manager	Aucune répartition
Avantages	Responsabilise le manager + crée de l'expérience et de la compétence chez le manager	Impact important sur le salarié	
Inconvénients	moins bonne vision des causes et des solutions de reclassement Chronophage pour le manager	ne responsabilise pas le manager + chronophage pour le HRBP	

5.2 La sortie de la sous-performance : le rôle des responsables Ressources Humaines

Que le salarié soit pris en charge par le manager ou par le responsable des Ressources Humaines, cette prise en charge se terminera, soit par un retour à la performance, soit par une sortie du collaborateur. Les entreprises interrogées n'ont pas été en mesure de nous indiquer le taux de retour à un niveau de performance acceptable et de détailler, étant donné son caractère individuel, le contenu des plans d'actions mis en place. Il paraît alors évident qu'un salarié retrouvant un niveau de performance acceptable ne fait plus l'objet d'un traitement spécifique dans lesquels les départements Ressources Humaines pourraient avoir un rôle.

Les responsables Ressources Humaines n'interviennent que dans les cas où le collaborateur ne revient pas à un niveau acceptable de performance. Il s'agit alors de gérer les différents types de sorties.

5.2.1 La durée de prise en charge du salarié sous-performant

Pour cette question, la réponse est unanime. Le délai maximal acceptable est d'un an.

Dans les entreprises qui ont un mode de détection très précis de la sous performance, il n'est pas toléré qu'un salarié qui était identifié comme sous-performant lors de l'entretien de l'année N le soit encore l'année suivante :

> *« Un performer 1 deux années de suite, ce n'est pas possible. C'est qu'on a loupé quelque chose ». Cuivre*
>
> *« on ne peut pas être D deux années de suite ».*
>
> *« On dit que quel que soit le point, il est un peu illusoire d'imaginer que les choses peuvent être notoirement améliorées en moins de 6 mois. Cela permet à la mi-année suivante de faire le point » Rouge.*
>
> *« Il n'y a pas de réponse absolue concernant la gestion du Low Performer. Cela va dépendre de la promesse qui a été faite. Ce qui est certain c'est l'horizon, à partir du moment où on a mis les moyens pour combler les gaps de compétences et qu'il n'y a pas de progrès enregistrés, cela ne doit pas passer l'année ». Prune.*
>
> *«Je ne peux plus me permettre de rester avec des gens qui sous performent plus de deux ans. Un an, il s'endort, la deuxième année tu essaies de le refaire travailler. Et si ça ne marche pas, tu le sors. » Rose.*

Cette durée est importante, car elle permet de matérialiser la prise en charge par l'entreprise du sujet de la sous performance et de renforcer ainsi le courage managérial nécessaire à la détection des salariés sous performants.

> *« Aujourd'hui, les managers voient que les perf 1 sont pris en charge. Donc ils préviennent quand une personne de leur équipe dévie. Les élus aussi en parlent » Cuivre*
>
> *« Avant ce process, le manager ne s'occupait pas des sous performants. Il le mettait en performance 3 et attendait sa mutation. » Turquoise*

5.2.2 Le départ de l'entreprise

La sortie la plus radicale, en cas d'échec du plan d'action, sera la proposition de départ ou le licenciement. Ce départ peut être accompagné par l'entreprise.

> *"L'entreprise joue son rôle d'entreprise sociale. Même en cas de séparation, l'entreprise prend en charge bilan de compétence, réorientation, outplacement, pour aider la personne à trouver ce qui lui correspond. Pour aller jusqu'au bout et boucler la boucle. Vis-à-vis de la personne, l'entreprise va jusqu'au bout et retrouve un poste dans lequel elle s'épanouisse. " Turquoise*

La solution pourra être également de faire jouer la mobilité interne, soit pour le mettre sur un métier plus en adéquation avec ses compétences ou ses aspirations, soit dans un environnement de travail qui lui sera plus propice.

> *« Une réponse pourra être une mobilité ailleurs qui pourra être très efficace » Jaune*

« C'est vraiment difficile de connaitre nos métier tant qu'on ne les as pas fait…Cela peut paraitre facile le collaborateur, face à la situation se rend compte que ce n'est pas du tout ce qu'il pensait et nous demande alors un reclassement ».

Dans d'autres cas, la mobilité sera plus subie même si elle peut être considérée comme un pis-aller.

« Quelqu'un de plus âgé, qui a fait 30 années de commercial…si on a la possibilité de le replacer dans le back-office, on le fait » Bordeaux

« On va essayer de le mettre à un endroit où ce sera le moins inconfortable pour lui, mais aussi pour l'équipe » Jaune.

« Le consensus mou fait qu'on replace les gens de façon complaisante sans parfois leur dire qu'il vaut mieux qu'ils sortent maintenant. Et on récupère cinq après à nouveau des low performers » Vert.

Chapitre 3 – Pistes de réflexion et recommandations

1. La sous-performance : une tentative de définition

Nous avons vu que la sous-performance des salariés est un enjeu pour les entreprises qui oblige à la gérer et la traiter. Cette nécessité implique que les départements Ressources Humaines, et plus largement les organisations, aient intégré cet enjeu par des actions sur les capacités –entendues au sens large – et les comportements des salariés afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Cela sous-entend que les déterminants de la performance, définis ici comme les compétences et les comportements des salariés, soient analysés et traités. Comme nous l'avons vu, la performance organisationnelle ne résulte pas de la simple addition des performances individuelles, mais le positionnement des départements Ressources Humaines implique de considérer les performances individuelles comme un des principaux déterminants de la performance de l'organisation. L'analyse de la sous-performance est ainsi principalement abordée comme la résultante de comportements individuels.

Si la sous-performance est le résultat de comportements individuels alors il faut agir dessus mais c'est comme si l'environnement du travail avait un rôle moindre. On voit ainsi la dérive vers une sous-performance liée à un individu et non plus à un ensemble de déterminants qui ne dépendent pas uniquement des salariés compris comme individus.

La sous-performance est vue comme un état à traiter mais ce traitement est rendu difficile à cause du caractère systémique, avec de multiples déterminants qui agissent sur elle.

Le salarié sous-performant, en première définition, est donc tout simplement défini par le jugement que va porter sur son travail et son comportement la personne chargée de l'évaluer. Le salarié sous-performant est ainsi un salarié dont l'évaluation de la performance ne correspond pas aux objectifs qui lui ont été fixés ou aux attentes de l'entreprise. Sur la base de cette définition, on pourrait conclure qu'en cas d'absence d'évaluation un salarié ne peut pas être défini comme sous-performant. Après, un manager qui porte un jugement sur le travail de son collaborateur, quand bien même ce ne soit pas fait dans le cas d'un dispositif défini, permet de qualifier la performance du salarié. Mais nous restons en définitive, à ce stade, dans une définition substantialiste et binaire de la sous-performance qui vise à séparer les salariés performants des salariés sous-performants sachant que les catégorisations de ces salariés peuvent fluctuer selon les entreprises, selon les années etc.

Nous pourrions avancer une autre définition. Notre objet d'étude n'est pas la performance ni les salariés sous-performants en tant que tel mais le rôle, l'action ou non des responsables Ressources Humaines les concernant. On pourrait ainsi dire qu'un salarié sous-performant selon ses collègues voire même son manager n'induit pas qu'il appartienne de fait à la catégorie des salariés non

performants. Il n'entre pas dans cette catégorie tant que l'évaluation portée n'entraîne pas d'actions. Nous définirions ainsi un salarié sous performant ou non performant à partir du moment où une action est mise en place pour traiter le caractère non performant de son travail et de son comportement par les départements Ressources Humaines ou de façon plus large, et selon les caractéristiques de l'organisation, par son manager. On pourrait ajouter qu'un salarié non performant n'est pas que celui dont le cas va être traité en tant que tel mais dont le travail et le comportement aurait dû déclencher une action du département Ressources Humaines ou de la ligne managériale.

Par conséquent la sous-performance ne peut, dans ce sens, être définie comme le résultat d'une évaluation mais seulement par rapport à la réaction qu'elle déclenche. La définition de la performance reste toutefois celle que l'entreprise lui donne mais avec cette définition de la sous performance, nous avons enfin une définition qui peut être étendue et qui ne reste pas liée à un ensemble de critères qui s'additionnent, divergent, différent selon les contextes de l'organisation.

A partir de cette définition, une typologie des salariés sous-performants pourrait être avancée qui ne s'appuierait pas sur les critères des différentes définitions de la performance. Un salarié sous performant est ainsi un salarié peu motivé, ou bien encore dont les comportements ne relèvent pas de la citoyenneté organisationnelle, ou bien encore n'atteignant pas ses résultats, on pourrait multiplier les catégories de la sous performance en fonction des critères sans compter les possibilités d'hybridation. Mais nous n'aurions guère avancé dans l'étude et la compréhension.

En fait, la typologie dépendra plus de l'action selon le type ou le domaine d'action et le processus qui aboutit à la qualification, la décision et la mise en place de l'action. Cette typologie pour être dressée demanderait de réaliser une étude précise sur le recensement des différentes actions mises en place pour traiter la sous-performance.

Cette définition s'articule autour d'une idée essentielle : les salariés sous-performants, du fait de leur qualification, ne sont pas forcément en dehors de l'entreprise, même si le licenciement reste une solution mise en œuvre. Ils peuvent être dans une situation particulière par le fait d'être dans une situation de fragilité mais ils restent intimement liés à l'organisation et aux objectifs de cette dernière. Bien entendu, l'organisation peut considérer à un moment T ou en fonction du contexte qu'il vaudrait mieux s'en séparer. Mais c'est oublier que ces salariés restent membres de l'organisation et que le diagnostic posé et le plan d'action ne conduit pas forcément à une sortie de l'organisation.

2. La sous-performance : une responsabilité de l'entreprise ?

Les salariés sous-performants le sont par les indicateurs ou les critères visant à qualifier la sous-performance. L'objectif des actions mises en place par les organisations a pour objectif de remédier à la sous-performance. C'est un traitement individuel mais l'entreprise se donne une responsabilité, c'est celle de leur apporter les moyens et les ressources nécessaires pour retrouver un niveau de performance acceptable pour l'entreprise. Cet état de sous-performance pourrait poser la question

de la responsabilité. Chercher à traiter des réponses personnelles de la sous-performance laisse à penser qu'elle est due à des salariés défaillants, manquant de compétences et de volonté. Mais le salarié est-il le seul responsable ? Il serait vain de répondre à cette question étant donnée la variété des facteurs déterminants la performance. Mais il est possible d'affirmer que l'entreprise doit avoir la responsabilité de remédier à cet état. Car il ne s'agit pas uniquement de permettre au salarié de retrouver un niveau acceptable, c'est aussi par cette intervention éviter que la sous-performance d'un salarié ait une répercussion sur la performance d'une équipe ou d'un service, qu'elle débouche sur des risques en matière de santé pour le salarié etc. En quelque sorte, la gestion de la sous-performance par les entreprises et plus particulièrement par les départements Ressources Humaines est certes de traiter des cas individuels mais l'objectif est également sinon tout de même collectif. C'est en cela qu'il doit s'inscrire dans la politique des ressources humaines des entreprises.

> *« Pour moi l'entreprise est la première responsable. Comment les gens peuvent s'enrichir se développer, comprendre que le monde évolue si on les met dans le même boite tous les matins pendant 30 ans. Ce qui fait la responsabilité d'une entreprise, c'est de ne pas laisser les gens 10, 15 ans sur le même poste, par facilité, par soucis de moins former, par soucis de ne pas prendre de risque. » Bleu.*

> *« C'est clairement de la responsabilité de l'entreprise de s'occuper des lows performer. Ou plus précisément, c'est de la responsabilité du manager, accompagné par une structure au sein de l'entreprise. Il y a 2 strates : l'entreprise responsable, et le manager dans son role de développement de ses collaborateurs » Turquoise*

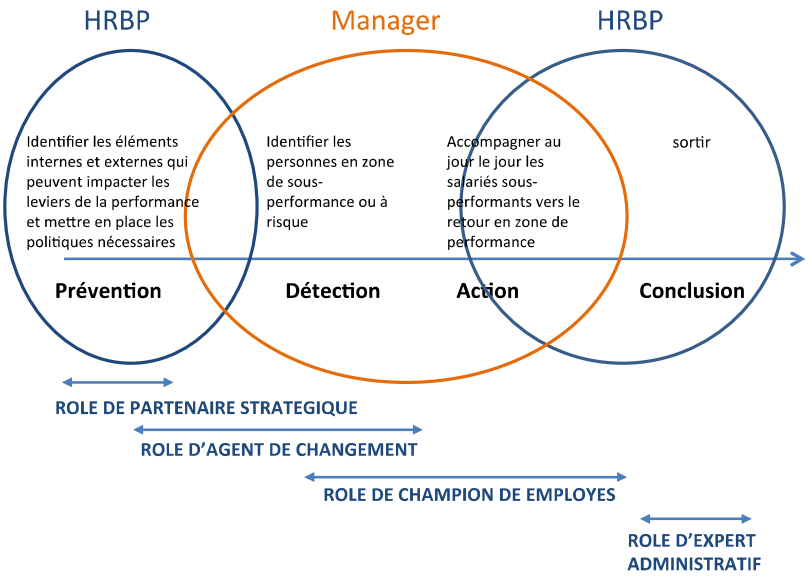
3. Le rôle des départements Ressources Humaines : recommandations

Dans la partie théorique, nous avons revu les rôles attendus des services Ressources Humaines selon Dave Ulrich :

- Le rôle de partenaire stratégique ;
- Le rôle d'agent du changement ;
- Le rôle de champion des employés ;
- Le rôle d'expert administratif.

Nous pouvons ainsi résumer le rôle des départements Ressources Humaines de la façon suivante :

Figure 4 : Rôles des départements Ressources Humaines



En reprenant les rôles identifiés de Dave Ulrich, nous pouvons ainsi identifier :

1. Le rôle de partenaire stratégique : les départements Ressources Humaines participe de la stratégie de l'entreprise en préparant les compétences de demain et en créant un environnement propice à la motivation et l'implication de salariés.

2. Le rôle d'agent du changement : ce rôle est double. Il est à la fois d'amener les salariés à acquérir les compétences et comportements nécessaire à une bonne performance, mais également de travailler sur la culture managériale afin que les managers soient aptes et prêts à détecter la sous performance et à mettre en place des plans d'action pour ramener les salariés sous-performants vers une performance acceptable pour l'entreprise.

3. Le rôle de champion des employés : en soutenant et encourageant à la fois les managers qui sont en action auprès de salariés sous performants, mais également en développant tous les outils permettant de ramener les salariés sous performants vers une performance acceptable pour l'entreprise.

4. Le rôle d'expert administratif : en cas de séparation inéluctable ave le salarié, les départements Ressources Humaines doivent être en mesure de procéder à cette séparation avec le moins de risques et à moindre coût pour l'entreprise.

Dans la partie empirique, nous avons vu que les départements Ressources Humaines pouvaient intervenir à différentes étapes dans la gestion de la sous performance. Ces étapes sont au nombre de quatre : détection, action, sortie à laquelle vient se rajouter la partie prévention.

Nous avons vu également qu'à certaines de ces étapes, le manager était également un acteur important de la gestion de la sous-performance.

Le rôle des départements Ressources Humaines doit s'inscrire dans les axes suivants

1. Prévenir : Prévenir la sous-performance c'est à la fois être capable d'identifier les facteurs contextuels externes à l'entreprise, mais également au sein même de l'entreprise qui vont avoir un impact sur les leviers de la performance tel que nous les avons définis dans la matrice de la performance de la partie théorique. Mais c'est également être capable d'apporter des solutions concrètes à la prévention des impacts de ces facteurs.

   Plus précisément, les axes d'intervention sont les suivants :

   - Approfondir le binôme Ressources Humaines-Manager à approfondir :

   « Collectivement, le manager et le RH, là il y a un truc à creuser. Le point de départ il vient du manager, qui est au quotidien. La RH, sauf si elle reçoit le collaborateur, elle est assez loin de ce qui se passe au quotidien ».

   Comment anticiper, déminer, pour moi ça passe par mon job de développement des compétences. C'est dire au manager comment vous pouvez anticiper, en parler avec votre RH qui a des outils formation, mobilité, entretien, bilan de compétences. » jaune

   - Renforcer le courage managérial :

   « Les limites du système, c'est que tous les manager n'aiment pas faire ce travail. Après, il faut obliger le manager à bouger et à mettre en place des actions d'amélioration » Violet.

2. Détecter : Le responsable Ressources Humaines doit être en mesure de détecter au plus tôt les salariés sous-performants, soit parce qu'il a une bonne connaissance de son périmètre d'action, soit mettant en place des relais physiques dans les équipes, soit en utilisant un outil lui permettant de relever régulièrement des indicateurs pertinents de sous performance. Il doit accompagner le manager dans la détection des premiers signes de sous-performance et remettre le manager au plus près des équipes.

   « Notre problème, c'est de détecter. Après on est très réactif, cela peut être de la formation, du changement de planning, du changement d'environnement » Prune

   « La prévention, c'est un état d'esprit : ne pas vouloir que ça dégénère » Vert

3. Agir : Le responsable Ressources Humaines doit créer un climat de sécurité pour le manager sur le sujet de la sous performance, afin que celui-ci puisse agir en utilisant les outils à sa disposition et aider le salarié à retrouver un niveau de performance.

   « C'est un vrai changement de paradigme et de jeu social, parfois, c'est les HRBP qui conseillaient au manager de mettre le salarié en 5, pour qu'on puisse s'en occuper. » Turquoise

4. Conclure : dans le cas où le salarié ne revient pas dans une zone de performance acceptable par l'entreprise, les départements Ressources Humaines doivent être en mesure de préparer la sortie du salarié concerné.

4. Limites de l'étude

Arrivé au terme de notre étude, il convient d'en souligner les limites. Elles portent sur les points suivants :

- nous pouvons avancer un possible biais en ce qui concerne le profil des responsables des Ressources Humaines. Certains responsables des Ressources Humaines que nous avons sollicités n'ont pas souhaité donner suite à nos demandes car la question de la sous-performance n'était pas un sujet dans leurs organisations. Il convient donc d'être prudent à toute généralisation lorsque nous considérons que cette question est une réalité et un enjeu pour les entreprises car nous pourrions considérer que les responsables ayant répondu à nos questions sont ceux effectivement pour lesquels cette question se pose ;
- au regard de notre sujet, nous avons interrogé uniquement des responsables des Ressources Humaines. C'est au travers de leur regard que nous avons exposé l'intervention envers les salariés sous-performants. Il aurait été intéressant d'interroger des managers pour savoir quelle était leur perception de cette question, comment ils envisageaient leur rôle et également celui des départements des Ressources Humaines ;
- la question de spécificités culturelles peut également se poser. Le rapport à la performance n'est sans doute pas identique selon qu'on travaille dans une entreprise française ou anglo-saxonne[15] ;
- la question de la perception de la sous-performance par les salariés qualifiés comme tel n'est également pas abordé. Comment vivent-ils cette qualification ? Il est difficile de ne pas aborder la question de la performance sans évoquer la question de la souffrance au travail, à tout le moins les impacts en matière de santé que l'injonction d'être performant peut entraîner.

[15] Sur cette question, on se réfèrera à l'ouvrage de D'Iribarne Philippe, 1993

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de savoir si la sous-performance des salariés était une question pour les départements Ressources Humaines et dans le cas d'une réponse positive, quel pouvait être leur rôle ?

Pour tenter d'y répondre, et après un détour théorique par le concept de performance et la prescription des rôles des services Ressources Humaines, nous avons interrogé plus d'une dizaine de responsables Ressources Humaines issus d'entreprises de taille et de secteurs d'activité différents.

Le constat est double : celui d'une réalité et d'un enjeu pour les organisations, enjeu d'autant plus important dans un contexte économique difficile. Il n'est plus possible pour une organisation de ne pas traiter cette question à moins de considérer que la culture de l'organisation et ses dispositifs managériaux aboutissent « naturellement » à la sortie du salarié qualifié de sous-performant.

Les entretiens ont mis en relief la diversité des profils des salariés sous-performants et ont validé les travaux de recherche sur la complexité d'isoler les déterminants de la sous-performance. Cette complexité aboutit cependant dans un grand nombre de cas, à considérer que la sous-performance d'un salarié doit être traitée à une échelle individuelle.

Les départements Ressources Humaines sont donc mobilisés sur ce sujet, à différents moments et selon des rôles dont l'importance peut varier. Ils partagent avec les managers un rôle prépondérant auprès des salariés sous-performants. Nous avons ainsi mis en évidence une répartition des rôles qui peut varier selon les organisations, de la prise en charge du salarié sous-performant, au suivi des actions mises en place pour traiter la sous-performance.

Cette répartition des rôles pourrait s'analyser selon une dimension collective / individuelle dans laquelle les départements Ressources Humaines seraient plus mobilisés sur une dimension collective, au travers notamment des dispositifs de mobilisation des leviers de la performance, tandis que les managers seraient plus mobilisés au plus près des salariés pour détecter et traiter la sous-performance avec l'appui des responsables Ressources Humaines. En quelque sorte, la sous-performance est de la responsabilité des départements Ressources Humaines tandis que les salariés sous-performants sont de la responsabilité des managers.

Une autre dimension essentielle est celle de la temporalité de l'action envers les salariés sous-performants. C'est au terme de cette étude qu'il convient de souligner en quoi le temps peut être un enjeu pour éviter que la sous-performance ne puisse s'installer. Les départements Ressources Humaines ont pour responsabilité d'être en capacité d'anticiper la sous-performance en élaborant des dispositifs qui permettent d'impacter les déterminants de la performance et de détecter la sous-performance afin de pouvoir la traiter plus efficacement.

C’est par ce positionnement que les départements Ressources Humaines et plus largement les organisations peuvent investir la responsabilité de considérer qu’un salarié sous-performant est arrivé dans cette situation, non pas uniquement en raison de facteurs personnels, mais aussi parce que l’organisation n’a pas su intervenir plus tôt.

En définitive, les départements Ressources Humaines ont pour responsabilité d’accompagner les entreprises dans leurs évolutions et de s’assurer de l’adaptation constante d’une des ressources nécessaires à l’activité, la ressource humaine. De ce fait, la sous-performance doit interpeller les départements Ressources Humaines sur leur rôle et leur capacité à anticiper les besoins futurs de l’entreprise et mobiliser les salariés. Plus largement, la fonction Ressources Humaines doit ainsi avoir pour horizon de faire partager une compréhension commune de la performance et plus encore de la valeur du travail.

Bibliographie

Barth Isabelle et Rive Jérôme, « La motivation : un concept jetable ? Réflexions pour une proposition de réingéniérie (cas d'illustration : les forces de vente) », *Colloque AGRH ANDCP*, 2003. pp. 197-218

Bono Joyce E., Judge Timothy A., Patton Gregory K., Thoresen Carl J., « The Job Satisfaction – Job Performance Relationship : A Qualitative and Quantitative Review », *Psychological Bulletin*, vol. 127, n°3, 2001, pp 376-407.

Borman Walter C., Penner Louis A., Allen Tammy D. et Motowidlo Stephan. J., « Personality Predictors of Citizenship Performance », International Journal of Selection and Assessment, vol. 9, n°1-2, 2001, pp. 52-69.

Boudon Raymond et Bourricaud François, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presses Universitaires de France, 1990 (3ème édition).

Brownlee Amy L., Motowidlo Stephan J., « Effects of Accountability to Group Members and Outcome Interdependence on Task Behavior and Interpersonal Contextual Behavior », *Journal of Organizational Psychology*, vol. 11(1) 2011, pp. 24-35.

Campoy Éric et Neveu Valérie, « Confiance et performance au travail », *Revue française de gestion*, 2007/6, n°175, pp. 210-215.

Charbonnier Audrey, Silva Carlos A., Roussel Patrice, « Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire », XVIIIe Congrès de l'AGRH, 2000 pp. 1-20.

Charbonnier-Voirin Audrey, El Akremi Assâd, « L'effet de l'*empowerment* sur la performance adaptative des salariés : le rôle du soutien managérial perçu », *XXIème Congrès AGRH « Nouveaux comportements, nouvelle GRH? »*, 2010, pp. 1-25.

Charbonnier-Voirin Audrey, El Akremi Assâad, « L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 66, n° 1, 2011, pp. 122-149.

Charbonnier-Voirin Audrey, Roussel Patrice, « La performance adaptative : une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, n° 29, 2012, pp 280-293.

Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), *Gestion des performances au travail*, de Boeck, 2007, pp. 99-150.

Charles-Pauvers Brigitte et Peyrat-Guillard Dominique, « L'implication (ou l'engagement ?) au travail. Quoi de neuf ? », *XXIIIème Congrès de l'AGRH*, 2012, pp. 1-16.

Chênevert Denis Lépine Irène, « Convergence ou divergence. Les rôles assumés par les services de gestions des ressources humaines des entreprises québécoises », *16e conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine 15 et 16 septembre 2005.

Chênevert Denis, Morin Denis, Filiatrault Eve-Marie.-M., Lépine Irène, « L'incidence des différents rôles des services de ressources humaines sur la performance organisationnelle », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 2011/1, n°79, pp. 39-55.

Coenen-Huter Jacques, « Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique », *Revue française de gestion*, 2003/3, vol. 44, pp. 531-547.

Coole David R, *The effects of citizenship performance, task performance and rating format on performance judgments*, 2003, Graduate Theses and Dissertations, http://scholarcommons.usf.edu/etd/1348.

D'Iribarne Philippe, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Points Essais, 1993.

Dietrich Anne et Pigeyre Frédérique, « Le retour du « social » ou l'impensé de la GRH », *XXIIIème Congrès de l'AGRH*, 2012, pp. 1-15.

El Akremi Assaâd et Igalens Jacques, « Dave Ulrich : les rôles et les compétences des professionnels RH », dans Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2e éd., 2012, pp. 1985-1988.

Foucher Roland, « Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), *Gestion des performances au travail*, de Boeck, 2007, pp. 53-95.

Frese Michael, Fay Doris, Personal Initiative: an active performance concept for work in the 21st century », *Research in Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 133-187.

Frimousse Soufyane., Peretti Jean-Marie, Swalhi Abdelaziz, « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », *Management et Avenir*, 2008/4 (n°18), pp. 117-132.

Gadille Martine, Jaujard François, « l'hybridation des modèles d'évaluation de la performance : implications organisationnelles et individuelles », *Colloque ARUC – Gestion des âges et des temps sociaux. Performance, organisation et temps de travail*, 2011, Montréal, Canada, PUQ, p. 1-22.

Gagnon Olivier et Arcand Guy, « L'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires », *XXIIIème Congrès de l'AGRH*, 2012, pp. 1-15.

Grant Adam, Shin Jihae, « Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and

research) », dans R. M. Ryan (Ed.), *Oxford handbook of motivation*, Oxford University Press, 2011, pp. 1-40.

Grifo Patricia, Diaye Mac Arthur, Greenant Nathalie, « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? », *Economie et précision*, 2004/3, n° 164-165, pp. 1-47.

Griffin Mark A., Neal Andrew., Parker Sharon K., « A new model of work role performance : positive behavior in uncertain and interdependent contexts », Academy of Management Journal, 2007, vol. 50, n°2, pp. 327-347.

Heilbrunn Benoît (dir.), La performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux, Paris, La Découverte, 2004.

Jackson Christine L., Lepine Jeffrey A., « Peer Responses to a Team's Weakest Link : A Test and Extension of Lepine and Van Dyne's Model », *Journal of Applied Psychology*, 2003, vol. 88, n°3, pp. 459-475.

Jaujard François, Dubruc Nadine et Gadille Martine, « GRH de grande entreprise et GRH d'entreprise de taille intermédiaire et PME : quelle sectorisation des logiques d'évaluation de la performance au travail », *XXIVème Congrès de l'AGRH*, 2013, pp. 1-16.

Ibanez-Pascual Stéphanie, Conception d'un modèle équilibré de performance : des leviers innovants en matière de management des hommes. *Humanities and Social Sciences. Arts et Métiers ParisTech*, 2008.

Ientile-Yalénios Jocelyne, Roger Alain, « Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel », XXIème Congrès de l'AGRH, 2010, pp. 1-18.

Laguardia, Jennifer G., Ryan Richard M., « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n°2, 2000, pp. 281-304.

Latour Bruno, *Changer de société. Refaire de la sociologie*, La Découverte, Paris, 2006.

La Villarmois (de) Olivier, « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », *Les Cahiers de la Recherche*, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA CNRS 8020, avril 2001, pp. 1-24.

Lepine Jeffery A., Van Dyne Linn, « Peer Responses to Low Performers : An Attributionel Model of Helping in the Context of Groups », The Academy of Management Review, vol. 26, n°1, pp. 67-84.

Louart Pierre, « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », *Cahiers de la Recherche*, CLAREE, IAE-USTL, 2002, pp. 1-18.

Moore Dorothy P., « Evaluating In-Role and Out-of-Role Performers », *The Academy of Management Journal*, vol. 27, n°3, 1984, pp. 603-618.

Morin Denis, Saint-Onge Sylvie et Vandenberghe Christian, « Perspectives théoriques associées à l'étude du processus d'évaluation des performances », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), *Gestion des performances au travail*, de Boeck, 2007, pp. 151-213.

Morin Denis, Haynes III Victor Y., Dolan Shimon, « L'approche par objectifs », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), *Gestion des performances au travail*, de Boeck, 2007, pp. 215-250.

Morin Estelle, Guindon Michel, Boulianne Emilio, « Mesurer la performance de l'entreprise », *Gestion*, 21, 3, pp. 61-66.

Motowidlo Stephan J., Van Scotter James R., « Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79. N°4, 1994, pp. 475-480.

Motowidlo Stephan J., Van Scotter James R., « Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 4, 2000, pp. 526-535.

Moutte Julie, « Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers le client : une étude exploratoire », XXIVème Congrès de l'AGRH, 2013, pp.1-14.

Mucha Laurent, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, *Business administration*, 2012, pp. 1-100.

Murphy, Kevin R., « Validity, Validation and Values", *The Academy of Management Annals*, vol. 3, n°1, 2009, pp. 421-461.

Paillé Pascal, « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », *Le travail humain*, 2008/1, vol. 71, pp. 22-42.

Peretti Jean-Marie., Swalhi Abdelaziz, « Mesure de la fidélité organisationnelle », *XVIIIe Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 2007, pp. 1- 22.

Perrot Serge, « Nature et conséquences des conflits de rôles », *Journée de recherche CEROG / AGRH*, IAE d'Aix, 2005, pp. 1-22

Poissonnier Hugues, Drillon Dominique, « Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances », *Vie et sciences de l'entreprise*, 2008/2 (n°179-180), pp. 22-43.

Poulain-Rehm Thierry., « les théories de la fidélisation », dans Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2e éd., 2012, pp. 611-617.

Rocca Michel, *Performance du travail, règles et valeurs. Une approche conventionnaliste du travail très qualifié*, Université Pierre Mendès-France – Grenoble II, 2005

Rousseau Vincent, Savoie André, Battistelli Adalgisa, « La gestion de la performance des équipes de travail », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), *Gestion des performances au travail*, de Boeck, 2007, pp. 251-294.

Roussel Patrice, Obrayrie-Roussel Nathalie, « Motivation au travail », dans Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2e éd., 2012, pp. 942-947.

Saint-Onge Sylvie et Magnan Michel, « la gestion des performances des organisations et des personnes », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), *Gestion des performances au travail*, de Boeck, 2007, pp. 15-52.

Savelsbergh Chantal M.JH., Van der Heijden Beatrice I.J.M., Poell Rob F., « Attitudes towards factors influencing team performance. A multi-rater approach aimed at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance », *Team Performance Management : An International Journal*, vol. 16 Iss 7/8, pp. 451-474.

Seung-Bum Yang Sang Ok Choi, « Employee empowerment and team performance », *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 15 Iss 5/6, 2009, pp. 289 – 301.

Sonnentag Sabine, Frese Michael; « Performance Concepts and Performance Theory », dans Sonnentag S. (ed.), *Psychological Management of Individual Performance*, 2002.

Trognon Alain et Dessagne Laurent, « les équipes de travail », dans Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert (3e édition), 2012, pp. 531-538.

Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross Thomas C., « Effects on task performance and contextual performance on systemic rewards », Journal of Applied Psychology, col. 85 (4), 2000, pp. 526-535.

Viswesvaran Chaockalingam, Ones Deniz S., « Perspectives on Models of Job Performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, n°4, 2000, p. 216-226.

Vonthron Anne-Marie et Lagabrielle Christine, « Efficacité au travail, sentiment d'efficacité professionnelle » dans Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2e éd., 2012, pp. 439-445.

Weber Max, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Pocket, 1992.

Wong Yvonne, Rabeatul Husna Abdull Rahman and Choi Sang Long, « Employee Job Satisfaction and Job Performance: A Case Study in a Franchised Retail-Chain Organization », *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology,* 8(17), 2014, pp. 1875-1883.