L'audit social en 1998

Jean-Marie PERETTI
Président de l'IAS
Professeur à l'Université
de Corte et à l'ESSEC

Depuis 16 ans, l'Université d'été de l'IAS rassemble les acteurs et les partenaires de l'audit social dans le but de confronter les pratiques, d'appréhender l'évolution des besoins et des outils et de favoriser la réflexion et le perfectionnement des professionnels.
Le thème retenu en 1998 :"**Audit Social et Performance Globale**" s'inscrit dans un contexte d'exigences nouvelles à l'égard de la fonction Ressources Humaines.

A travers un programme riche de 17 ateliers, 8 symposiums, 3 tables rondes et conférences plénières et un débat, l'Université d'été 1998 s'efforcera de contribuer à la réflexion et de permettre de fructueux échanges.

La préparation de cette Université a été rendue possible grâce au travail du Comité d'Organisation composé de : David ALIS, Michèle AMIEL, Patrick BÉZIER, Yves FAURAND, Jean-Bernard FORCADE, Mireille FESSER, Claudine GARNIER, Pierre-Guy HOURQUET, Valérie REMANGEON, Véronique de SAINT GINIEZ.

La richesse et la qualité du programme et celles des trente contributions sélectionnées pour être réunies dans ces actes publiés grâce au concours du Groupe MALAKOFF sont le fruit du travail du Comité Scientifique présidé par Jacques IGALENS, auditeur social agréé, Professeur à l'Université de Toulouse I, Président d'honneur de l'AGRH et Président du Conseil Scientifique de l'IAS.

Ce Comité Scientifique est composé de professionnel et d'universitaires français, algériens, canadiens, espagnols, italiens, marocains et tunisiens :

Youssef ALLOUANE, Professeur, Université Tunis III , Directeur ISCAE , Tunis
José ALLOUCHE, Professeur, Université de St Quentin-en-Yvelines
Jean-Paul ANTONA, Professeur, Groupe HEC, Jouy-en-Josas
Charles-Henry d'ARCIMOLES, Professeur, Université de Poitiers
Essaïd BELLAL, Directeur, DIORH, Casablanca, Maroc
Dominique BALLOT, Maître de Conférences, Toulouse III
Alain BERNARD, Professeur, Groupe ESSEC, Cergy-Pontoise
Adnane BELLOUT, Professeur, École des Relations Industrielles, Université de Montréal, Canada
Charles-Henry BESSEYRE des HORTS, Professeur, Groupe HEC, Jouy-en-Josas
Claude BOURCIER, Professeur, ESC Rouen
Franck BOURNOIS, Professeur, Université Paris II CIFFOP
Jacques BROUILLET, Président IES, Saint-Germain-en Laye
Loïc CADIN, Professeur, ESCP, Paris
Giovanni COSTA, Professeur, Université Ca Foscari, Venise, Italie
Fernando CUEVAS, Professeur, ESC Pau
A. DALI, Directeur Général SonelGaz - Président de l'ALGRH, Alger, Algérie
Jean-Pierre DALOZ, Directeur, Sup de Co, Marseille
Luc DEPOIS, Directeur Adjoint, IGR, Rennes
Gérard DONNADIEU, Directeur d'Études, Entreprise & Personnel, Paris
Fred EZZERELLI, Directeur des Études INTEC, Université Tunis III, Tunisie
Louis FORGET, Professeur, ESSEC-IMD et Psycho-Prat, Paris
Gérard GARIBALDI, Consultant, Paris
Mansour HELLAL, Membre du Bureau de l'ARFORGHE, Tunis, Tunisie
Bruno HENRIET, Professeur, Université de Nantes
Jacques IGALENS, Président du Comité Scientifique de l'IAS - Directeur Chaire GRH, CNAM Paris
Michel JORAS, Directeur, Institut de l'Environnement, Pôle Léonard de Vinci, La Défense
Guy LEBOUCHER, Directeur ESC Tours, France
Pierre LOUART, Professeur, Université Toulouse I
Henri MAHÉ de BOISLANDELLE, Professeur, Montpellier

Mouloud MADOUN, Professeur, Sup de Co, Marseille,
Bernard MARTORY, Professeur, Université Paris XI
Bernard MONTEIL, Directeur Général IGS, Paris,
Joan MUNDET HIERN, Professeur, UPC, Barcelone, Espagne
Jean-Marie PERETTI, Président de l'IAS, Paris -Professeur à l'ESSEC et à l'Université de Corte
Claude PIGANIOL-JACQUET, Professeur, Université de Tours, Institut de Gestion de Touraine
Alain ROGER, Professeur, IAE Aix-en-Provence
Véronique ROUX, DRH, ONET, Marseille
Florian SALA, Professeur, Groupe CERAM, Sophia-Antipolis,
Henri SAVALL, Directeur, ISEOR - Professeur Université Louis Lumière Lyon II
Bruno SIRE, Professeur, Université Toulouse I
Georges TRÉPO, Professeur, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, France - Président de l'AGRH
Éric VATTEVILLE, Professeur, Université de Rouen
Zahir YANAT, Professeur ESC Tours ; Maître de Conférences, Université de Bordeaux
Véronique ZARDET, Maître de Conférence, Lyon II, Co-directrice ISEOR

Je tiens au nom du Conseil d'Administration et du Bureau de l'IAS à les remercier pour le travail accompli. Je tiens également à remercier le Groupe MALAKOFF qui a assuré la publication de ces Actes sous la responsabilité de David ALIS, Pierre-Guy HOURQUET, Valérie REMANGEON et Véronique de SAINT GINIEZ. La qualité et la diversité des contributions réunies dans ces Actes traduisent l'ambition de l'IAS. Ces Actes montrent que l'audit social concerne des domaines très variés dans le champ des pratiques de GRH. Par la variété des thèmes abordés, ces actes démontrent que l'audit social répond aux besoins de publics variés, internes et externes.

L'audit social met en oeuvre des concepts et des outils dans d'autres disciplines. Il s'enrichit d'outils nouveaux adaptés. Diverses contributions illustrent l'intérêt de l'approche transversale. L'audit social se développe au niveau interculturel. Les communications traduisent l'intérêt d'échanges sans frontières. Enfin, l'association professeurs-chercheurs et praticiens favorise un dialogue mutuel.

L'IAS a été créé en 1982 sous l'impulsion de Raymond VATIER, par un groupe de praticiens de l'audit social et d'enseignants-chercheurs désireux de mettre en commun leur expérience pour approfondir le concept d'audit social, en définir le cadre de référence et veiller à une mise en oeuvre cohérente de ses pratiques dans le respect d'éthique professionnelle. Je suis convaincu que ces Actes et l'ensemble des travaux de l'Université 1998 contribueront aux objectifs de l'Institut.

Remerciements

Nous tenons à remercier nos partenaires.
Sans eux, l'IAS n'aurait pu tenir son congrès ; sans eux, ces actes n'auraient pu voir le jour.

Merci donc à :

- ANDCP (Association Nationale des Dirigeants et Cadres de la fonction Personnel)
- AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines)
- AGEF (Association des Gestionnaires et Formateurs du Personnel - Maroc)
- ALGRH (Association ALgérienne de Gestion des Ressources Humaines)
- ARFORGHE (Ass. Responsables de Formation et de Gestion Humaine dans les Entreprises - Tunisie)
- ICIAC (Institut de Certification à l'Audit de Conformité)
- IES (Institut Européen des Juristes en Droit Social)
- IFACI (Institut de l'Audit Interne)
- IPM (Institut Psychologie et Management)

et particulièrement

- au Groupe MALAKOFF et à Jacques NATIVELLE, Délégué Régional PACA.

INTERVENANTS ATELIERS ET SYMPOSIUMS

ALIS David, ATER IGR, Rennes
ASSAM G., CNEP, Alger, Algérie
BALLOT Dominique, Université de Toulouse III
BASBOUS Eli
BEAUMONT Michel, Chargé de Cours, IAE, Toulouse
BERNARD Alain, Professeur, Groupe ESSEC, Cergy-Pontoise
BESSEYRE DES HORTS Charles-Henry, Professeur, Groupe HEC, Jouy-en-Josas
BÉZIER Patrick, DRH, GRISS, Paris
BIETRY Franck, Maître de Conférences, Responsable du DESS GRH, IAE, Université de Rouen
BIRAULT Patrick, Responsable Emploi-Formation, Scania Production, Angers
BOULANGER Georges , Docteur en Sciences de Gestion, Consultant Informatique, Paris
BOULTE Patrick, Réseau Européen des Entreprises pour la Cohésion Sociale, Paris
BOURNOIS Franck, Professeur, CIFFOP, Paris
BRILLET Franck, IAE de Tours
BROUILLET Jacques, Président IES, Saint-Germain-en-Laye
CAPELLETTI Laurent, Doctorant, ISEOR, Université Lumière Lyon 2
CERDIN Jean-Luc, Université Toulouse I
CHAMUSSY Yves, Auditeur Agrée IAS, Membre de Consultants du Monde et du RIME, Lyon
COLASSE Liliane, PRISMA,
COSTA Giovanni, Professeur de Padoue, Italie
COURONNE Pierre, Toulouse III
CUEVAS Fernando, Responsable Département Management, ESC - Pau
DALI A.
DEJOUX Cécile, ATER Labo. QUEOPS, Université de Toulon et RODIGE, Université, Nice Antipolis
DEMOL Pierre, Auditeur Agréé IAS, consultant Appoint Internation, Strasbourg
DONNADIEU Gérard, ENTREPRISE ET PERSONNEL, Paris
DUBOULOY Maryse, ESSEC-IMD, Paris-La Défense
EGG Georges, Président du CCIAS, Paris
EZZERELLI Fredj, Professeur INTES, Tunis, Tunisie
FATOUX F, CFE CGC, Paris
FERICELLI Anne-Marie, Directeur du CIFFOP, Professeur à l'Université Panthéon Assas Paris II
FORGET Louis, Professeur, ESSEC-IMD, École des Psychologues Praticiens, Paris
FORRASSACCO Corinne, CENCEP, Paris
FRAYSSE André, IAE de Lyon
FRÉMICOURT Eric, Consultant "PERFORMANCES", Paris
GARIBALDI Gérard, Consultant, Bourg la Reine

GHÉRARI Mohamed, Auditeur Agréé IAS, Alger, Algérie
HÉDOUIN Jean-Pierre, Directeur, IESTO-CNAM, Nantes
HERENG Hélène, LIRHE, Université de Toulouse I
HOURQUET Pierre-Guy, Professeur, Groupe ESC Tours
IGALENS Jacques, Professeur Toulouse I, LIRHE
JOING Jean-Luc, Professeur associé Université de Lille I, Président IDSQ
JORAS Michel, Directeur, Collège des Hautes Études de l'Environnement - Paris-La Défense
KLARSFELD Alain, Doctorant, Groupe ESSEC, Cergy-Pontoise
KOLLOFFEL Valérie, Directeur Recherche / Formation, IFACI (Institut de l'Audit Interne), Paris
LAIRRE Bernard, Président de l'ANDCP, Paris
LE ROUX Anaïg,, Doctorante, Université de Paris I
LOUART Pierre, Professeur des Universités, Université de Toulouse I
MALO François-Bernard, LIRHE-CNRS, Université de Toulouse I
MATHIEU Pierre, Doctorant, Attaché de recherche, ISEOR, Université Lumière Lyon 2
MERCK Bernard, Global One Communication SA, Paris
MESSONET Odile, Université de Rouen
MUNDET HIERN Joan, Professeur, Université de Catologne, Espagne
PERETTI Jean-Marie, Président de l'IAS, Paris - Professeur à l'Université de Corte et au Groupe ESSEC
PLANE Jean-Michel, Maître de Conférences, Université Montpellier III
PLANTE Jacques, Professeur, Université de Laval, Québec, Canada
RETOUR Didier, Professeur des Universités, Grenoble
ROGER Alain, Professeur, IAE , Aix en Provence
ROUX Véronique, DRH, ONET, Marseille
SAINT GINIEZ (de) Véronique , ESC Tours
SAVALL Henri, Professeur Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2 - Directeur de l'ISEOR
SCHMITZ Jean-Marie, DGA Hommes et Communication, Groupe Lafarge , Paris
SOULIER Annette, HABITAT, Paris
TRÉMOLIÈRES René
VATTEVILL Eric, Professeur, IAE Rouen
YANAT Zahir, Profeseur, Groupe ESC Tours - Maître de conférences, Université de Bordeaux I

TABLE DES MATIÈRES

G. ASSAM
Formation/reconversion des entreprises : performance et coût social : Cas de la Caisse d'Épargne d'Algérie 7

F. BIETRY
Les stratégies de modernisation des entreprises ayant réduit le temps de travail de façon offensive 18

P. BIRAULT
Passage d'une logique de poste à une logique de compétence : témoignage et réflexion autour d'une expérience 37

G. BOULANGER
Le malaise social des informaticiens face aux enjeux économique de l'an 2000 et de l'EURO 52

P. BOULTE
L'intégration d'objectifs sociaux et sociétaux dans la gestion des grandes entreprises 59

F. BRILLET
Pratique et mise en oeuvre de l'actionnariat : des liens affirmés avec la poursuite d'objectifs de performance 67

L. CAPELLETTI
L'éclairage apporté par l'intelligence socio-économique sur l'appréciation de la performance globale d'entreprise 93

J-L CERDIN
Audit de l'évaluation de la performance des expatriés 107

Y. CHAMUSSY
Performance globale et méthodologie de la médiation 122

F. CUEVAS et D. BALLOT
De l'utilité de distinguer les buts des objectifs pour une entreprise 123

C. DEJOUX
La théorie de la compétence constitue-t-elle une nouvelle perspective stratégique : Présentation du cas NOVOTEL 147

A. FRAYSSE
Tableaux de bord dans la fonction publique et modélisation de l'organisation : quelques éléments de repérage 164

M. GHERARI
Facteurs et mesures de la performance globale 182

J-P HÉDOUIN
Comment se conduit un projet stratégique en ressources humaines 194

H. HÉRENG
Le processus d'observation sociale dans les entreprises publiques 220

J. IGALENS
Reengineering de la fonction ressours humaines :
contribution de la GRH à la performance globale 230

J-L JOING
L'audit ... au secours de la qualité sanitaire et sociale 239

A. KLARSFELD
Les définitions de la compétence et leurs ancrages respectifs 244

A. LEROUX
Les effets des pratiques d'intéressement sur la performance des entreprises 253

F-B MALO
Proposition d'un bilan social international 265

P. MATHIEU
Insasissable productivité ? 273

B. MERCK
L'audit du système d'information des RH : une interactivité avec ou sans RH ? 284

O MESSONET
Quelles performances pour quels publics ? 285

J. MUNDET HIERN
Réflexions sur la formation des cadres supérieurs en ressources humaines à l'aube du XXIè S. :
notes issues d'une recherche pluriculturelle 301

J-M PERETTI
L'audit social au service de la performance globale 313

J-M PLANE
Gestion des compétences et globalisation de l'entreprise 320

H. SAVALL
De la performance globale : peut-on synchroniser l'économique et le social ? 329

A. SOULIER
Formation et performance globale : formation des nouveaux cadres opérationnels
dans une entreprise de distribution 347

Z. YANAT
La GRH en quête de qualité 358

FORMATION/ RECONVERSION DES ENTREPRISES : PERFORMANCE ET COUT SOCIAL CAS DE LA CAISSE D'EPARGNE D'ALGERIE

Cette communication se veut prioritairement une réflexion sur le vécu socioprofessionnel d'une situation de restructuration et la recherche de solutions pratiques tirées d'un cas spécifique et d'expériences de terrain.

La Caisse d'épargne Algérienne est résolument engagée depuis janvier 1997 dans l'oeuvre de sa transformation en banque performante et efficiente. Soucieuse d'intégrer l'ensemble du personnel à ce projet, elle a pris l'engagement de réussir cette reconversion car convaincue que l'action solidaire et conjointe de tous les travailleurs permettra d'atténuer le coût social de cette transformation et venir à bout des contraintes qui freinent volontairement ou involontairement le processus de changement.

Pour cette raison, cette réflexion a choisi de s'intéresser à la formation/ reconversion dans une entreprise en tant que choix performant et à la représentation que se font ses travailleurs de ce processus.
Il s'agit d'une réflexion sur les perceptions et les opinions des employés dans une entreprise financière en mutation.
Ces perceptions ont été relevées auprès des salariés qui ont subi des actions de formation de courte durée (21J consécutifs), intensives, sur les techniques bancaires (opérations de caisse et de portefeuille, crédits bancaires, audit et inspection, droit bancaires...) animées par des banquiers et des cadres internes constituant une intégration progressive au métier de Banquier.

Cette évaluation « à chaud » a constitué une sorte de baromètre psycho-Professionnel.

Nous avons voulu aller au delà de la simple observation car nous avons relevé une « tendance d'opinion fréquente et nous nous sommes interrogés chez quelle catégorie de salarié, cette tendance d'opinion est plus présente ?

Nous supposons que tous les prérequis nécessaires à la mutation sont satisfaits, mais la préoccupation la plus urgente reste celle de l'utilisation au mieux des compétences disponibles pour deux raisons fondamentales et complémentaires :

1- réaliser les objectifs planifiés de l'entreprise.
2- permettre aux employés d'atteindre la pleine satisfaction qu'ils attendent de leur travail.

Comment maintenir dans ce cas précis un climat de travail favorable à une amélioration continue de la productivité tout en permettant aux personnes de s'épanouir et de réaliser leurs ambitions personnelles et légitimes liées à leur travail ?

Certes on ne peut croître efficacement avec des employés sans enthousiasme ou avec un moral assez bas c'est certain - surtout à moyen et long terme.

La reconversion accélérée dès janvier 1997 de la Caisse d'Epargne d'Algérie en Banque a pris en considération ce problème et a essayé de s'entourer du maximum de précautions.

Cependant, les règles observées et splendidement érigées, ont démontré leurs nombreuses limites. Nous nous sommes ainsi rendus compte que le comportement des travailleurs dans une entreprise en mutation est d'une formidable complexité et nécessite des grands moyens de traitement.

Prenons l'exemple d'une franche communication établie entre les gestionnaires et les employés en vue de leur inculquer la préoccupation de l'heure de l'entreprise, elle peut soulever à elle seule des questions complexes. Même avec une explication rationnelle, convainquante sur leur carrière et leur évolution socioprofessionnelle interne donc fonctionnelle, les salariés ne peuvent pas nécessairement se doter de la confiance et de la conscience de cette dimension.

Déficit de capacité ? nous pensons que c'est plutôt un problème d'identification professionnelle dans une entreprise qui se transforme et qui doit accélérer sa transformation par nécessité et par obligation.

Dans ce cas d'entreprise , le rôle de chacun est devenu plus déterminant plus important que jamais, mais en même temps, il s'est fragilisé par des inquiétudes légitimes rationnelles et émotionnelles. Chercher à apporter à ses employés dans cette phase de devenir plus de conscience, de lucidité et de capacité d'action ; c'est s'affronter au vécu de chacun, à la représentation qu'il se fait de son entreprise qui quelque peu « l'a trahie » en changeant. C'est ainsi se mettre face à l'affect, à la résistance au changement, **à un problème d'identité personnelle et professionnelle.** Le coût personnel affectif et social prend là des proportions importantes. Nous avons remarqué que les salaries ont aujourd'hui peur des mots, ont appris à se méfier des mots surtout de ceux actuellement trop utilisés par leurs dirigeant tels que :

- performance
- stratégie
- ressources humaines, seule vrai richesse, etc.

Un discours pourtant neuf, en exclusivité dans une entreprise fière de vivre enfin sa mutation en Banque.

Certes un grand effort de formation a été entrepris. Les salariés reconnaissent tous la nécessité de se reconvertir, de se perfectionner mais ont quelque part conscience qu'il y a là un gaspillage de ce soi disant capital humain vital.
Il s'agit pour eux de faire table rase de leurs connaissances et expériences. Apprendre à nouveau, acquérir à nouveau c'est quelque peu évoluer mais se renier en même temps. Les acquisitions nouvelles ne s'intègrent pas harmonieusement avec celles déjà existantes. Le travailleur est en perpétuelle agitation, renouvellement du savoir faire.

L'importance de ces opinions et représentations conditionne en grande partie la mission actuelle du Département Formation et en grande partie ses chances au succès.
C'est un outil significatif pour tous ceux qui s'intéressent à l'audit du climat social, ces opinions mesurent l'impact d'un art managérial important celui de la reconversion de la Caisse d'Epargne en Banque.

Dés le départ, la formation et l'informatisation ont constitué deux axes stratégiques fondamentaux de pilotage du changement radical à mettre en place.

Pour cela, le Département formation s'est attaché à connaître les opinions et les perceptions des employés formés pour identifier les points forts et les points faibles du système mis en place.

L'objectif est d'obtenir les moyens nécessaires à une bonne réalisation matérielle, pédagogique des actions de formation. Elles ont constitué l'occasion, dans un espace organisé, de favoriser le dialogue, d'encourager l'éclosion d'initiatives, de se faire connaître et de faire émerger les meilleurs comme formateurs internes.
C'est une mesure en quelque sorte du niveau. de motivations des employés formés, d'engagement, d'acceptation et d'adhésion à la stratégie du changement introduit.

Les variables psychologiques telles que les attitudes, les opinions évoluaient quelque peu à chaque réunion bilan (entretien - questionnaire - tour de table...)

Il y avait surtout une opinion « constante » plutôt « fabriquée », que nous avons relevée car significative du moral des groupes.

Il s'agit d'une attitude qui résiste à une explication rationnelle et approfondie du changement et à la mise en valeur des avantages qu'il offre pour l'entreprise et pour le salarié. Cette attitude offre un intérêt, non pas parce qu'elle traduit une certaine résistance au changement, mais parce qu'elle est révélatrice de difficultés, de sentiments, d'attachement de confusions troublantes en particulier chez les cadres supérieurs et les cadres opérationnels.

Il en résulte après chaque cycle de formation une forte frustration mais aussi un sentiment de fierté d'être parmi. les « choisis », les privilégiés à en bénéficier.

Les employés ont à chaque fois, formulé spontanément et volontairement sans biais leur vécu, opinions, représentations qu'ils se font du devenir de leur institution. Leur devenir ? incertain, chez les plus anciens, car leur entreprise est actuellement extrêmement sensible à la conjoncture.

Cette opinion est dite « témoin » donc pertinente, car elle dépend à la fois de la fonction (cadre) et de la variable (ancienneté).

La catégorie des cadres de plus de 08 ans d'ancienneté a le plus exprimé d'opinions. Leurs perceptions sont les plus spontanées mais aussi les plus profondes (craintes, anxiété, appréhension, peur d'être évalué et rejeté), d'ailleurs les tests ont été constamment rejetés par des mouvements presque « insurrectionnels ».

Le sentiment de malaise est plus perceptible chez les plus anciens. Sont ils plus résistants ? ou considèrent ils qu'ils ont plus de droits que les autres, et qu'ils n'ont rien à prouver après avoir longuement servi leur institution ?

Parallèlement aussi, les situations bilan/ formation ont constitué une forme de thérapie de groupe, une tendance à la dédramatisation et à la valorisation de chacun.

Paradoxalement, plus en cherche à les satisfaire moins ils sont satisfaits plus on améliore leur conditions de séjour et de travail durant la formation, plus ils sont exigeants et insatisfaits.

Cette forme de « boulimie », révèle à notre sens, un signe de santé de l'entreprise.

Il n'y a pas d'absence de réaction, mais plutôt une forte **réactivité** donc une implication importante des employés qui, malgré les expressions négatives, croient aux possibilité réelles d'amélioration de leur entreprise et de leur situation professionnelle.

La formation les intéresse, elles les rend très critiques et vulnérables. Elle leur permet de poser leurs problèmes. Elle représente le lieu idéal de communication sur leur devenir. Cependant, même rassurés d'avoir « sauver leur employabilité », ils se considèrent en « sursis » et se découragent parfois d'avoir à se surmonter sans cesse pour concurrencer les banques commerciales existantes et / ou à créer : c'est une course infernale, courir derrière eux mêmes pour rattraper leur entreprise qui avance à grands pas.
Les employés comprennent que la reconversion est vitale pour l'entreprise, qu'ils représentent la ressource stratégique, la force interne mais cette reconnaissance « humaniste » cache pour eux un désintérêt réel humain face par exemple à l'informatisation intensive opérée actuellement.

Il est vrai que globalement, la ressource humaine est mal gérée, que chaque travailleur ne se trouve pas fortement impliqué dans le processus de changement « qu'il n'y a pas d'organigramme prévisionnel : comment sera la structure de l'entreprise dans n, années (n, est fonction de l'horizon de planification).
Il n'y a pas de plans de promotion et d'échelle de carrière, pas de fiches des postes d'emploi contenant des critères de performances pour les postes d'emploi clés, c'est à dire ceux qui contribuent le plus à la formation du résultat.
La complexe et importante gestion des ressources humaines est là bien mise en évidence, tout est à faire - et il faut faire vite.

Les compétences sont pour les salariés ignorées actuellement en partie donc ne peuvent être gérées, il est donc évident pour eux qu'on ne peut gérer que ce que l'on connaît, par conséquent ils ont aussi conscience d'être exclus de ce « génie Managérial tant prêché ».

Bien sur, les actions de formation réalisées ont été très importantes, des promotions ont été effectuées, des progrès accomplis, une informatisation de l'activité des agences assurée.

La pédagogie de la reconversion suivie a fait ses preuves en une année. Cependant, toutes les fonctions de l'entreprise n'ont pas connu la même évolution. Il fallait avancer par «étapes et par fonctions » définies comme prioritaires

Il est évident que dans cette course effrénée, sous couvert de performance et de délais de rigueur à respecter, une partie de l'encadrement supérieur et intermédiaire s'est senti inutile, parfois infantilisé. Le changement pèse lourdement sur lui et secrète des espérences désespérées.

D'autres cadres, mieux intégrés plus responsabilisés, volontaires, se « surpassant » pour atteindre les objectifs fixés, se sont mis intelligemment à l'abri d'une exclusion.

La cohabitation actuelle de ces deux volontés (d'intégration et/ ou d'exclusion volontaire ou involontaire) est un cas intéressant à prendre en considération. C'est une force motrice, un coût ressource humain caché. C'est la fascination et la méfiance des employés, une réaction ambiguë à l'égard du changement et qui a engendré des conséquences sur les convictions des salariés. Ce n'est plus les capacités intellectuelles qu'il faut chercher à mobiliser, c'est l'engagement personnel, la « foi professionnelle » c'est la dimension psychologique et socioculturelle du coût Ressource Humaine de la reconversion d'une entreprise ».

L'analyse de cet état de fait permet d'avoir une conscience plus claire, difficile, car l'objet à gérer et à étudier est lui même sujet. Il faut percevoir avec netteté ce que cela impose comme menaces à éviter et comme opportunités à saisir. Ceci exige des responsables GRH une capacité de diagnostic inhabituelle dans la fonction. La complexité de la question est évaluée à sa pertinence. Il faut des options claires et des mises en oeuvre lucides.

La reconversion en Algérie de la CNEP est dans l'enfance. Il faut à ses managers des capacités conceptuelles pour comprendre. Ni recettes - Ni dogmes mais un guide pour chercher notre voie.

La difficulté actuelle est donc de disposer :

- d'un système d'évaluation et d'appréciation pertinente des compétences mises à contribution et des performances résultats observés :

- d'un bon mécanisme de gestion des motivations.

CONCLUSION

Cette mise à jour et écoute des perceptions et des attentes des salariés, l'analyse de leur impact sur la reconversion de la CNEP en Banque visent à intégrer au scénario stratégique adopté et enrichi, les facteurs internes, qualitatifs et spécifiques de ressources humaines.

De cette masse de données à explorer, il faut savoir recueillir des donnés clés et en extraire les plus pertinentes. A ce stade l'approche est interrogatoire.

La difficulté actuelle est de mettre en place :

1/ une méthode d'évaluation pertinente avec des indicateurs de performance évolutifs par emploi dans une entreprise en évolution.

2/ une politique de communication interne et sociale adaptée (marketing interne).

3/ des mesures d'accompagnement pour franchir cette étape transitoire déterminante.

Ce plan d'expérience met en évidence que la mesure des coûts de ressources humaines ne se puise pas dans les états financiers ou les informations relatives aux dépenses (rémunérations, charges, frais généraux personnels...) uniquement. Certes, il est plus difficile et délicat de déceler les ambitions, les freins, les sentiments et les angoisses des employés mais personne n'a affirmé que la G.R.H est chose simple.

Seulement le gestionnaire ressources humaines ne doit pas perdre de vue la complexité et l'importance d'une saine gestion des ressources humaines.

A travers cette modeste réflexion, nous avons cherché à trouver au niveau de la gestion des Hommes des potentialités à saisir pour eux mêmes d'abord et pour l'entreprise ensuite et ce qu'il faut mettre à leur service pour la construction volontaire de leur futur et du devenir de l'entreprise. On est conscient que la performance ne s'évalue qu'à travers un bon mécanisme de gestion des motivations qui constitue la base du niveau des performances que l'on peut enregistrer chez le salarié.

Nous sommes donc actuellement confrontés à la recherche des voies les plus appropriées pour accélérer le changement et réactiver l'intelligence de tous au service de ce projet d'entreprise, en d'autres termes, solliciter une démarche sociale « défendre l'entreprise par les Hommes qui la composent » ; c'est ce qui permet aujourd'hui, il nous semble, plus que les défis technologiques et économiques, d'affronter les turbulences et les exigences d'une entreprise et d'un environnement engagés dans un changement continuel.

LES STRATÉGIES DE MODERNISATION DES ENTREPRISES AYANT RÉDUIT LE TEMPS DE TRAVAIL DE FAÇON OFFENSIVE

Le cas des entreprises normandes

par Franck BIETRY

Maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de ROUEN
Responsable du DESS Gestion des Ressources Humaines

Année 1998

Sous l'effet de multiples avancées légales, la durée du travail est passée au cours de ces dernières années du statut de contrainte à celui de variable stratégique de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. La loi du 11 juin 1996, dite loi Gilles De ROBIEN, a fait dans ce cadre l'objet d'une couverture médiatique sans précédent. Elle permettait de répondre à un ensemble d'objectifs apparemment inconciliables. En préservant (volet défensif) ou en accroissant (volet offensif) l'emploi grâce à une réduction du temps de travail, l'entreprise pouvait assumer sa responsabilité sociétale. En maintenant ses coûts (allégement de charges), elle sauvegardait sa rentabilité [1].

Ce type de dispositif est fréquemment analysé dans une perspective macro-économique [2] : impact sur le taux de chômage, modification de l'équilibre travail-loisir, etc... Ses détracteurs y voient essentiellement une conception malthusienne de l'économie conduisant à une inflation des déficits budgétaires publics. Il constituerait une véritable « bombe à retardement » [3]. Ses thuriféraires le considèrent au contraire comme une contribution significative à la réduction du taux de chômage, très avantageuse du point de vue financier pour l'état [4]. La querelle est vive parce que difficile à trancher d'un point de vue économétrique.

Un consensus semble toutefois se dégager. Une réduction du temps de travail ne saurait avoir une chance de montrer des effets positifs sur l'emploi sans efforts concomitants de modernisation des entreprises. L'impact dépend d'abord des modalités de sa mise en œuvre [5]. L'objet de cette monographie est précisément d'analyser les actions de réorganisations entamées par les dirigeants « pionniers » ayant opté pour le volet offensif de la loi DE ROBIEN. Elles préfigurent des comportements qui seront adoptés du fait de la loi cadre envisagée pour l'an 2000.

---

[1] Cf. encadré 1 pour le détail du dispositif offensif

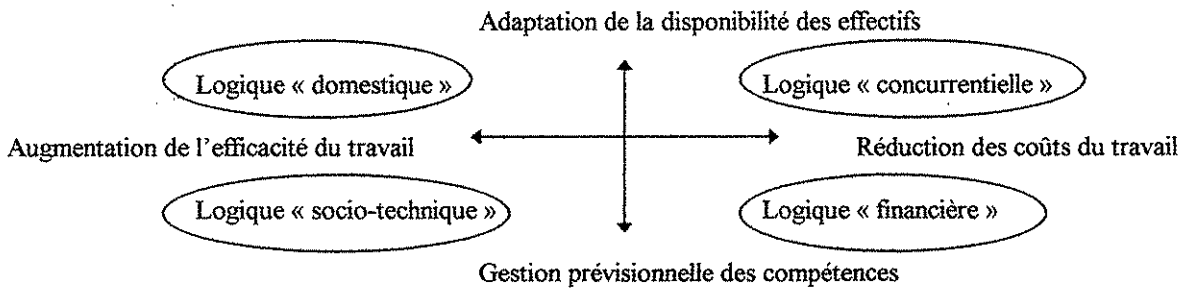
[2] Cf. notamment : TIMBEAU X. « RTT : logique et conséquences de la loi ROBIEN » Problèmes économiques, n°2517, avril 1997

[3] GAME F. Le rapport qui encense la bombe à retardement ROBIEN, « Le nouvel économiste », n°1079, 7 - 22 mai 1997

[4] Cf. les rapports des cabinets B.BRUNHES CONSULTANTS et BIPE CONSEIL à la commission des finances de l'Assemblée Nationale
PASSERON H. Réduction du temps de travail et emploi : du bon usage de la loi DE ROBIEN « Futuribles » n°221, Juin 1997
CONDURNET C. Aides à l'emploi : la loi de ROBIEN la moins coûteuse « LES ECHOS », 24.04.1997

[5] CETTE G. & TADDEI D. Les effets économiques d'une réduction - réorganisation du travail « FUTURIBLES » n°165-166 mai juin 1996 Numéro spécial « temps de travail »
BAESA M.P. Réduction du temps de travail. Quels arbitrages pour les salariés ? « INSEE PREMIÈRE », n°490 OCTOBRE 1996

L'étude de terrain réalisée offre à ce niveau un paysage contrasté, tant du point de vue des salariés que de l'état [6]. L'analyse de contenu thématique des caractéristiques des entreprises normandes concernées[7], de leurs marchés et des accords collectifs signés, fait apparaître deux critères pertinents pour cerner la cohérence des stratégies adoptées. Le premier axe, horizontal, s'inscrit dans une perspective d'accroissement de la productivité. Un des pôles est centré en priorité sur l'augmentation de l'efficacité du travail, l'autre sur la réduction des coûts. Le second est celui de la gestion de l'emploi : adaptation de la disponibilité des effectifs à la demande versus gestion prévisionnelle des compétences. D'où quatre logiques d'actions distinctes :



La logique « domestique » vise le progrès social en contrepartie d'un accroissement de la qualité de la prestation de travail fournie par les salariés. La logique « socio-technique » s'inscrit assez paradoxalement dans un but d'accroissement du potentiel de technicité afin de préserver l'emploi du personnel aux compétences devenues obsolètes. A l'inverse, les deux stratégies suivantes sont davantage portées par des préoccupations économiques que sociales. La logique « concurrentielle » traduit une recherche de prime à l'embauche offrant l'opportunité d'une amélioration de la position relative sur les marchés. La logique « financière » enfin, conduit à remettre en cause les acquis sociaux pour garantir la pérennité de l'entreprise.

I°/ LA LOGIQUE « DOMESTIQUE » : LA FLEXIBILITÉ EN ÉCHANGE D'UNE LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ DU TRAVAIL

La plus forte proportion de l'échantillon étudié s'inscrit dans la « logique domestique ». Quatre entreprises sont concernées. Trois relèvent de l'industrie, une des services. Elles présentent pour caractéristique commune d'être toutes confrontées à des activités subissant de fortes variations au cours de l'année. Elles sont saisonnières dans le meilleur des cas, erratiques dans le pire. Cette instabilité a, dans un premier temps, été à l'origine de la réflexion des dirigeants concernés sur le temps de travail. Elle condamne en effet à l'obsolescence les anciens dispositifs horaires conçus

[6] Cf. encadré 2 pour le détail de la méthodologie
[7] Cf. encadré 3 pour le détail de l'échantillon interrogé

pour assurer la régularité de la production. Au fil des négociations et des expérimentations réalisées, d'autres motivations se sont fait jour. Une amélioration des conditions de travail et une stratégie positive en matière d'emploi ont finalement été retenues dans l'espoir d'enregistrer un accroissement de l'efficacité du travail. L'aide de l'état permet ici de financer des avancées sociales perçues comme sources de croissance économique.

Le progrès social est ici réel. Il a été présenté en tant que tel au cours des négociations. A trois reprises, celles-ci ont abouti à l'adoption de la semaine de quatre jours. Cet aménagement répond à une forte aspiration des salariés. Plusieurs enquêtes ont en effet montré qu'il est plébiscité par le plus grand nombre [8]. Il permet de garantir la réalité de la réduction de la charge horaire contrairement aux récupérations ventilées au quotidien. Une plus grande autonomie dans l'organisation est également accordée aux salariés dans deux entreprises. Les alternances horaires d'une semaine à l'autre sont laissées à la discrétion des salariés. L'intervention de l'encadrement n'est prévue qu'en cas de désaccord irréductible. Une telle éventualité ne s'était jamais présentée à la date de l'enquête. Cette décentralisation des décisions s'accompagne plus généralement d'une prise en considération effective des souhaits d'aménagement du temps de travail émis par le personnel. En dernier lieu, le nouveau mode de fonctionnement engendre un développement de la polyvalence. Il est ouvertement présenté comme participant de l'employabilité du personnel.

Ces progrès sociaux sont financés par l'allégement des charges et permis par les embauches compensatrices prévues dans le dispositif. Ils s'accompagnent tous en effet d'une compensation salariale intégrale. Les diverses primes sont également maintenues en l'état. Un blocage des rémunérations de un à trois ans est néanmoins prévu dans trois cas. Pour accompagner cette dernière solution, une sécurité est accordée au salarié : le gel des salaires n'est effectif qu'à concurrence d'une augmentation de 6% du SMIC.

Du point de vue de l'entreprise, le volet offensif du dispositif présente également un certain nombre d'avantages. Il permet tout d'abord de fixer de nouveaux objectifs de productivité en accord avec le personnel. Il est dans le même temps l'occasion d'adopter le principe d'une possibilité de modulation horaire en cours d'exercice. L'amplitude autorisée est cependant faible, une entreprise allant même jusqu'à accorder une récupération majorée de 25% en équivalent temps dès la quarantième heure hebdomadaire. Six à huit semaines de congés payés peuvent être alloués

[8] BOULIN J.Y. & CETTE G. & DAUCHOT M. & VERGER D. Réduction du temps de travail : le point de vue des salariés de la chimie « FUTURIBLES » Janvier 1996 n°205

selon les cas. Ainsi, les variations de durée d'utilisation des équipements, d'amplitude quotidienne et hebdomadaire d'ouverture au public, ou de surveillance du procès de production sont obtenues sans avoir recours au chômage partiel, aux heures supplémentaires ou à l'intérim. Tous ces modes de régulations alternatifs sont perçus comme coûteux, inefficaces au regard de la qualité de la prestation de travail enregistrée et moralement inacceptables. A cet égard, le recours aux contrats précaires nécessiterait de constituer un portefeuille d'intermittents très qualifiés compte tenu du niveau de qualification requis par les postes à pourvoir. Cette option est repoussée avec vigueur. Le risque d'explosion sociale lié à la persistance d'un taux de chômage élevé est clairement mis en avant. Ces entreprises intègrent spontanément dans leurs calculs le bénéfice collectif de la réduction du chômage. L'emploi stable est donc systématiquement privilégié. Dans la plupart des cas, les embauches compensatrices sont de surcroît opérées au sein d'un vivier de candidats parents ou proches des salariés déjà en poste. Une telle option contribue à améliorer encore un peu plus le climat social de l'entreprise.

Ce « marché » proposé aux salariés au terme des accords d'entreprises semble bien perçu. Après une phase initiale de suspicion, les référendums réalisés montrent que le caractère favorable du changement est unanimement perçu. Le dispositif offensif est de ce fait à l'origine d'une rigidité inattendue. La nouvelle répartition horaire accompagnée d'une quasi stabilité du pouvoir d'achat devrait s'ériger rapidement en véritable « acquis social ». Il sera de ce fait très difficile à remettre en question en cas de baisse sensible des carnets de commandes. Il y a là un coût de sortie du dispositif non budgétisé.

Le changement introduit selon une logique « domestique » permet donc à l'entreprise de créer les conditions favorables à l'émergence de nouveaux gains de productivité. Ceux-ci dérivent à la fois :

- d'une adaptabilité à court terme de la production à l'activité grâce à une annualisation du temps contenue dans des limites aisément supportables par le personnel.
- d'une stratégie en matière d'emploi qui, au delà des embauches compensatrices, vise à proposer une véritable alternative à la précarité des contrats de travail ;
- d'une amélioration des conditions de travail par le biais de la réduction de la charge horaire globale ;

OTTAVI A. & TUCHSZIRER Le point de vue des agents de l'ANPE « FUTURIBLES » op. Cit.

La logique « socio-technique » répond à des motivations complémentaires. Elle permet de viser elle aussi un objectif social tout en augmentant l'efficacité du travail.

II°/ LA LOGIQUE « SOCIO-TECHNIQUE » : LES INNOVATIONS DE PROCÉDÉ SOCIALEMENT MAÎTRISÉES

A l'inverse de la situation précédente, une seule entreprise de l'échantillon relève de cette seconde perspective. La mutation s'inscrit officiellement dans le cadre du volet offensif du dispositif légal mais s'apparente dans l'esprit à une utilisation défensive. Elle est à la fois préservatrice et créatrice d'emplois. Elle permet d'atteindre des objectifs sociaux tout en offrant la possibilité de poursuivre une stratégie de croissance, gage de pérennité. La compréhension des raisonnements tenus et des changements opérés nécessitent là plus qu'ailleurs, une analyse approfondie du contexte.

L'intérêt porté à la réduction aidée du temps de travail s'explique à la fois par les caractéristiques de l'entreprise concernée et par l'évolution de son marché. La société est familiale et ancienne. Elle date du début du siècle et continue d'entretenir une relation étroite avec son personnel. Cette réalité a eu pour conséquence de progressivement déséquilibrer la pyramide des âges du personnel dans des proportions fort préoccupantes. Quinze ans auparavant, la moyenne était supérieure à 50 ans. Plusieurs plans sociaux ont donc été décidés depuis cette date sans pour autant parvenir à résoudre entièrement le problème. Les licenciements secs sont évités dans la majorité des cas par le biais notamment, d'un recours massif aux pré-retraites progressives dans le cadre de conventions FNE. Parallèlement, le secteur d'activité montre des fluctuations erratiques mais d'ampleurs relativement modestes, de l'ordre de plus ou moins 15%. Il est très nettement orienté à la baisse : « dix huit concurrents ont disparu au cours des dix huit derniers mois » [9]. Poursuivant en cela un programme d'investissement visant à renouveler l'intégralité du procès de production, la décision d'implanter une nouvelle ligne de production a été prise récemment. Le projet est vital pour l'entreprise. La compétitivité de l'entreprise passe par le progrès technique. A défaut, une réduction du temps de travail défensive se serait imposée afin de diminuer les charges de personnel. Elle aurait toutefois empêché la poursuite d'une stratégie de croissance et même d'assurer un simple maintien.

[9] Propos du Directeur Général

Plusieurs éléments rendent l'opération délicate. L'équipement nécessite tout d'abord des qualifications élevées que l'entreprise ne possède pas actuellement. Les tentatives de formation du personnel opérées par le passé se sont toutes soldées par un échec. La plupart des salariés semble montrer une ancienneté trop forte sur les postes de travail pour être en mesure de suivre le progrès technique. Par ailleurs, les plus grandes difficultés sont attendues pour faire accepter de nouvelles demandes de pré-retraites par l'administration. L'alternative devient dès lors simple pour mener à son terme le projet de modernisation de l'équipement productif : imposer des licenciements secs pour embaucher ultérieurement des jeunes compétents, ou adopter le volet offensif de la loi DE ROBIEN.

La première de ces deux options présente de nombreux inconvénients. D'un point de vue éthique tout d'abord, elle aurait inévitablement dégradé la relation de confiance que le personnel entretient avec l'entreprise. Des conséquences en terme de désimplication dans l'organisation, de démotivation au travail se seraient fait sentir [10]. Économiquement ensuite, le coût du plan de restructuration (indemnités transactionnelles, primes de licenciement d'un personnel à forte ancienneté, etc...) aurait fortement grevé le retour sur investissement attendu. La lourdeur des procédures administratives et la priorité de réembauche de six mois accordée aux derniers licenciés auraient également retardé l'ensemble du processus de modernisation.

De ce fait, le volet offensif du dispositif légal est rapidement apparu comme une solution beaucoup plus favorable à la fois du point de vue de l'entreprise et des salariés. Il autorise en effet la réalisation d'une stratégie originale en matière d'emploi. Celle-ci se caractérise tout d'abord par le « portage » d'une douzaine de personnes jusqu'à la date d'ouverture de leurs droits à la retraite, selon l'expression de l'inspection du travail. Cette préservation de l'emploi stable des salariés aux compétences devenues obsolètes est rendue possible par l'allégement des charges. La question de la rentabilité de cette catégorie de personnel n'est plus posée. L'objectif est à ce niveau strictement social. Seules les embauches compensatrices sont considérées comme susceptibles de faire progresser le chiffre d'affaires. Celles-ci permettent de surcroît la poursuite de l'effort d'ajustement de la structure démographique et qualitative de la main d'œuvre aux exigences technico-économiques. En s'inscrivant dans le cadre d'une véritable gestion prévisionnelle des âges et des compétences, elles donnent lieu à une nouvelle correction de la composition de l'emploi. La présence de ce nouveau personnel offre également la possibilité d'adopter une organisation sous

[10] FABRE C. L'implication des salariés restants après un plan social Actes du 6ème congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines POITIERS 1995

forme d'équipes alternantes une semaine sur deux. Les horaires les plus pénibles (5 heures - 6 heures et 19 - 20) sont de fait supprimés. Un véritable rééquilibrage entre vie professionnelle et vie privée est perçu par les salariés.

En contrepartie, une annualisation du temps de travail est acceptée par les partenaires sociaux. Celle-ci se caractérise par un maxima très élevé : jusqu'à 46 heures hebdomadaires sur la base d'une durée effective de travail, c'est à dire net des pauses conventionnelles. Cette réalité, bien que contraignante, n'a pas entamé l'intérêt du personnel pour le projet. La signature de l'unique délégué syndical de l'entreprise a été obtenue sans difficulté. Son affiliation à la CGT pouvait pourtant laisser présager une forte opposition tant la ligne confédérale est critique à l'égard de la loi DE ROBIEN et à la flexibilité du travail. Bien au contraire, une véritable impatience s'est faite sentir entre la date de l'accord d'entreprise et celle de la convention avec l'administration.

Le financement de cette mutation est assumé cette fois encore par l'état, mais également par l'entreprise. La compensation salariale est en effet intégrale. Elle ne s'accompagne d'aucun gel des salaires. La possibilité d'une augmentation de la prime de participation est même clairement évoquée du fait des résultats attendus grâce au nouvel équipement productif. Bien que le périmètre d'application inclut l'encadrement, l'allégement des cotisations ne suffit pas à compenser intégralement le coût du sureffectif à venir. Cette différence, équivalente à environ trois postes « portés », est prise en charge par l'entreprise elle-même. L'effort est d'autant plus facilement accepté qu'il apparaît modeste au regard de l'enjeu. Il conditionne en effet la réalisation du projet technique et se révèle en tout état de cause inférieur à celui supporté en cas de licenciements secs. De plus, il ne devrait pas s'accroître sensiblement lors de la sortie du dispositif. Le départ naturel de sept personnes est attendu à cette échéance. Il correspond aux deux tiers de l'aide légale. Le pari est dès lors pris que l'emploi du tiers restant pourra être financé sur un plus long terme par le développement de l'entreprise.

Le recours au volet offensif de la loi DE ROBIEN constitue donc le véritable levier de la stratégie de développement de l'entreprise dans la logique « socio-technique ». Il permet tout à la fois de :

- limiter le coût financier des mesures sociales d'accompagnement des programmes d'investissement et donc de réduire le délai de récupération.
- préserver le contrat social conclu entre l'entreprise et son personnel dans un passé plus favorable d'un point de vue économique. L'attachement est réaffirmé dans les actes. Il s'exprime au

travers d'une solidarité à l'égard des salariés les plus anciens. Cet engagement moral permet de préserver la motivation de l'ensemble de l'effectif.

• accroître l'adaptabilité de l'entreprise à long terme en corrigeant la structure d'emploi. Le potentiel de compétences est singulièrement accru.

• améliorer globalement les conditions de travail grâce à la réduction du temps de travail. Ce gain est toutefois moins net que dans la logique « domestique ». Il peut être remis en cause temporairement par les fluctuations horaires liées à l'annualisation.

Toutes ces évolutions peuvent légitimement laisser présager une plus grande efficacité de l'entreprise. La modernisation du processus de production s'accompagne d'une restauration et même d'une amélioration de la qualité du climat social entamée par la succession des plans sociaux préalablement réalisés.

Ainsi, l'analyse des entreprises normandes conduit dès à présent à très fortement nuancer l'assertion de J.Y. BOULIN selon laquelle « bien que souvent évoqué, l'objectif de la satisfaction des aspirations des salariés ou celui d'une organisation sociale plus adaptée aux contraintes et besoins de la population n'apparaissent encore que de façon marginale comme soubassement des politiques actuelles de réduction du temps de travail » [11]. Les stratégies en matière d'emploi développées dans ces deux premières logiques permettent de réconcilier temporairement au moins objectifs économiques et sociaux. A l'inverse, la perspective d'une réduction des coûts paraît déterminante dans les deux perspectives suivantes.

III°/ LA LOGIQUE « CONCURRENTIELLE » : LA PART DE MARCHE RELATIVE AVANT TOUT

La logique « concurrentielle » concerne trois entreprises de l'échantillon. Elles relèvent de secteurs là encore très variés. Les fluctuations d'activités sur l'année sont nulles, saisonnières ou marginalement erratiques selon les cas. Elles sont prévues la plupart du temps et gérées sans difficultés particulières. La motivation pour le volet offensif de la loi DE ROBIEN s'explique cette fois par une volonté de réduire le coût du travail pour mieux répondre aux évolutions des marchés. Ces sociétés « ne placent en général pas la création d'emplois au centre de leurs objectifs, mais visent avant tout à maintenir leur position concurrentielle » [12]

[11] BOULIN J.Y. L'évolution du temps de travail en Europe. Une analyse comparée des dynamiques en cours « FUTURIBLES » Avril 1992, n°164 (p 72)

[12] AUGEREAU P.J. & Alii « Les stratégies des entreprises et des salariés des services face à une RTT » DARES Premières synthèses, n°90, 9.05.1995 (p 107)

Bien que forts divers, les secteurs d'activités concernés présentent pour caractéristique commune d'être orientés à la hausse. Les carnets de commandes sont pleins. Une augmentation annuelle de 30% est même enregistrée dans un cas. Les positions relatives sur les marchés sont de ce fait susceptibles d'être fortement remises en cause à court terme. Pour être améliorées ou plus simplement confortées, la nécessité de nouveaux gains de productivité est clairement perçue. La stratégie retenue est toutefois différente de celle décrite dans les logiques « domestique » et « socio-technique ». Il s'agit d'intervenir en priorité sur le dénominateur du ratio, c'est à dire sur le coût du travail, pour être en mesure de financer un accroissement des capacités de production de l'entreprise. L'alternative offerte par l'investissement matériel se révèle économiquement inintéressante dans un cas au moins. L'objectif est donc en premier lieu atteint par le biais de l'allégement des charges pesant sur les salaires accordé par l'état. La demande d'aide est maximale. Le périmètre d'application de l'accord inclut l'ensemble de l'encadrement dans deux cas sur trois. L'engagement de réduction du temps de travail est purement formel pour cette catégorie de personnel. Il ne se traduit par aucun progrès social dans les faits de l'aveu même des dirigeants. Le principe d'une rémunération au forfait est maintenu et réaffirmé. La diminution ou la suppression totale des heures supplémentaires permises par les embauches compensatrices participent également au financement du changement. Les majorations de 25 et 50% sont considérées là plus qu'ailleurs comme prohibitives.

Ces recrutements sont à la base de l'évolution vers une production régulée en juste à temps rendue indispensable par la faiblesse des capacités de stockage. Plus généralement, ils fournissent les moyens d'une adaptation aux exigences de volume et de délais fixés par la clientèle. Ce progrès se traduit concrètement par une augmentation de la durée d'ouverture au public jusqu'au samedi dans un cas, dans un autre par une réduction du coût du capital par unité produite grâce à un élargissement de 75% de la plage horaire quotidienne de travail, et enfin dans le dernier, par la constitution d'une cinquième équipe postée rendant possible une activité à « feux continus » c'est à dire sept jours sur sept. Cette dernière est effective pendant la période de pointe, au cours du second semestre. Les absences pour congés payés réduites à vingt et un jours au prorata du nouveau temps de travail et enregistrées à cette époque, sont compensées par la signature de contrats à durée déterminée. Leurs titulaires sont identiques d'une année sur l'autre afin de limiter les frais de formation et les périodes d'adaptation. Le principe de ce portefeuille d'intermittents efficaces avait été refusé par les entreprises relevant de la logique « domestique ». La cinquième équipe est par la

suite re-déployée en semaine en période creuse. Le sureffectif est alors employé aux tâches de maintenance, de nettoyage et de régulation de l'absentéisme.

Cette stratégie de réduction des coûts pour financer l'augmentation des capacités de production a engendré au moins dans un cas, une forte résistance de la part des partenaires sociaux en cours de négociation. La suppression des heures supplémentaires induite par la réorganisation du travail conduit en effet à une baisse sensible du salaire pour une frange non négligeable du personnel. Elle aboutit à une menace de grève visant à garantir le maintien du pouvoir d'achat. Le compromis proposé finalement par la direction consiste à rémunérer au forfait 173 heures mensuelles pour 146 travaillées. Il exclut pour l'avenir toute forme de prime ou de majoration pour les astreintes de nuit, de week-end, l'alternance, etc....Il assure un niveau de revenu légèrement accru pour les salariés dont l'horaire de travail habituel était par le passé proche des 39 heures. Il engendre un manque à gagner pour ceux qui au contraire effectuaient régulièrement un fort contingent d'heures supplémentaires. Le solde est en tout état de cause positif pour l'entreprise considérée.

Si la logique « concurrentielle » peut donc apparaître discutable à plusieurs égards d'un point de vue social, elle l'est encore davantage aux yeux du contribuable. Il semble en effet que les embauches dussent être réalisées avec ou sans aide de l'état. Cette réalité est contestée par un des dirigeants rencontrés. Plusieurs indices tendent pourtant à la confirmer. La tendance haussière des carnets de commandes rendait en premier lieu ces recrutements inévitables sauf à accepter une réduction de la part de marché relative. La supériorité de la croissance de l'effectif par rapport à l'exigence légale corrobore également l'idée. Le respect très partiel du nouvel horaire par toute une partie du personnel accompagné d'un maintien des salaires ne laisse plus guère planer de doute. Les deux autres dirigeants avouent quant à eux, sans détour, l'effet d'aubaine. Il doit être néanmoins nuancé dans un cas. La convention signée avec l'état ne constitue ici qu'un simple amendement d'un accord de réduction du temps de travail entériné un an avant la publication de la loi DE ROBIEN. La motivation était à l'époque de trouver les moyens de répondre aux besoins saisonniers de production. Le changement et les embauches ont donc été opérés sans aide de l'état. Celle-ci a été réclamée ultérieurement. La direction de l'entreprise considérait à juste titre que la solution retenue répondait aux exigences de la nouvelle disposition légale. L'esprit du texte est dans ce dernier cas respecté. Il est dévoyé dans les autres. Les règles naturelles de la concurrence sont faussées du fait de l'obtention de subventions en grande partie illégitimes.

Le projet est donc en premier lieu porté dans la « logique concurrentielle » par une volonté de conserver ou d'accroître la part de marché relative dans un contexte en forte croissance grâce à :

- une stabilité des coûts et plus précisément à une maîtrise de la masse salariale,
- un accroissement des capacités de production permis par les embauches compensatrices, solution plus intéressante financièrement que les heures supplémentaires et le recours aux intérimaires.

Les objectifs sociaux n'apparaissent plus dans les discours, ou de façon très accessoire. Ils sont dans le meilleur des cas des conséquences heureuses d'un changement d'organisation conçu à partir d'une réflexion purement économique. Le développement ne repose plus sur l'hypothèse d'une convergence entre efficacité économique et efficacité sociale comme précédemment [13]. Les horaires de travail imposés deviennent souvent plus contraignants même si la charge mensuelle est globalement réduite de 10%. Celle-ci n'est guère perçue par le personnel. Les plages dégagées sont peu utilisables pour des activités privées. Elles sont essentiellement consacrées à la récupération par le sommeil. La signature des partenaires sociaux repose cependant sur l'octroi de cet unique et maigre avantage. La rémunération est diminuée pour certains. La possibilité d'une flexibilité externe sur la base de contrats à durées déterminées est maintenue. Ces entreprises refusent ainsi de prendre le pari d'une politique sociale vertueuse garante de résultats financiers. Les objectifs de modernisation technico-économique sont visés directement, sans détour par une conquête sociale.

La quatrième et dernière forme de rationalité identifiée s'appuie sur des considérations financières similaires. Elles sont toutefois complétées par un objectif à plus long terme de pérennisation de l'entreprise.

IV°/ LA LOGIQUE « FINANCIÈRE » : LE PARTAGE DES SALAIRES CONTRE LA GARANTIE DE L'EMPLOI

Même si un seul individu de l'échantillon est concerné, la logique « financière » doit être clairement distinguée des trois précédentes. L'entreprise est elle aussi confrontée à une très forte croissance de ses marchés. Ils ne montrent cependant aucune fluctuation significative en cours d'exercice. Le recours au volet offensif s'explique globalement par un triple problème : une rentabilité fortement altérée, une saturation des capacités de production, et une attrition à venir de l'équipe de direction. Il s'agit donc de contrer les menaces qui pèsent à très court terme et de

[13] BRABET J. & Alii « Repenser la GRH ? » Ed. Economica, PARIS, 1993

« préparer l'entreprise de demain » selon l'expression même de son dirigeant. L'aide de l'état en priorité visée, concoure à assurer la pérennité de l'emploi du personnel en place.

L'entreprise concernée relève du secteur tertiaire. Elle est de ce fait en proie à une activité de main d'oeuvre très sensible au coût du travail. Le poste de charges de personnel pèse lourdement sur le compte d'exploitation. Il est déterminant dans le résultat annuel. La forte ancienneté constatée et les pratiques salariales adoptées notamment lors de la conjoncture florissante des années 70 ont progressivement conduit à fortement dégrader la situation financière. Les rémunérations sont supérieures aux pratiques moyennes constatées sur le marché du travail. Malgré l'importance du carnet de commandes et l'évidente bonne volonté au travail du personnel, la rentabilité n'est de ce fait plus assurée. Le dernier exercice clos révèle une situation préoccupante. Des mesures correctrices doivent être entamées à très brève échéance. La menace du dépôt de bilan est réelle.

Cette première difficulté est assortie d'un défaut de capacité ne permettant pas à l'entreprise d'honorer de nouveaux contrats. La demande est pourtant forte, elle va sans cesse croissante. Une intervention en volume sur l'effectif ou même une réduction défensive du temps de travail ne pourrait de ce fait suffire à redresser la situation. Refuser des commandes ne saurait constituer une solution viable sur le long terme. L'intervention sur les coûts doit là encore s'accompagner d'une augmentation du potentiel de production.

Enfin, la forte ancienneté du personnel n'épargne aucun niveau hiérarchique. L'ensemble de l'encadrement est concerné. A l'échéance du droit à l'allégement des charges, toute l'équipe de direction aura quitté l'entreprise pour cause de retraite. Un véritable plan de succession s'impose donc quand on sait la difficulté des PME à structure familiale à supporter ces événements. Une transition progressive doit dès à présent être réfléchie sous peine de sérieusement entamer les chances de survie de la structure.

Ce triple défi est dans un premier temps relevé à partir d'une intervention sur le ratio de rentabilité. L'alternative présentée aux salariés est simple. La réduction drastique et immédiate des coûts, seule à même d'assurer la poursuite de l'activité, passe par la réalisation d'un effet de noria ou par l'acceptation d'une dénonciation « des pratiques coutumières et des habitudes qui limitaient

l'efficacité ou la flexibilité de l'organisation » [14]. Ce « chantage à l'emploi » clairement évoqué en cours de négociation et l'absence de présence syndicale ont considérablement facilité l'acceptation d'une remise en cause des acquis sans réelle contrepartie. La régression sociale est pourtant très nette dans ce cas. Tous les moyens permettant d'enregistrer une réduction des dépenses en personnel sont utilisés : baisse de 15% du temps de travail pour bénéficier de l'allégement maximum des cotisations, gains de productivité forcés conduisant à concentrer sur quatre jours et demi la charge supportée habituellement en cinq, absence de contrôle des temps afin de ne pas avoir à supporter le paiement d'heures supplémentaires régulières, et enfin, réduction généralisée de 10% des salaires. Les horaires sont décalés pour garantir la même amplitude d'ouverture à la clientèle. L'opération doit demeurer transparente pour le public. L'organisation sous forme de semaines de quatre jours est refusée par la direction.

Le solde dégagé par ces mesures est supérieur aux coûts des embauches compensatrices d'un point de vue strictement comptable. Elles permettent d'augmenter les capacités de production à court terme et surtout d'assurer la succession de l'encadrement à plus long terme. Au premier rang des critères de sélection figure la capacité potentielle des candidats à assumer un rôle d'encadrement. Le délai légal maximum d'un an est également utilisé pour répondre à l'exigence légale d'effectif. Il contribue à restaurer à très court terme la trésorerie de l'entreprise mise à mal au cours de l'exercice précédent.

Le financement de l'opération est donc supporté à la fois par la collectivité et le personnel. Les résultats actuels de l'entreprise ne laissent apparaître aucune marge de manoeuvre en ce sens. L'administration a opposé dans un premier temps une fin de non recevoir à la demande d'aide. L'opposition est restée forte pendant plusieurs mois. Formellement, elle reposait sur l'illégalité de l'accord d'entreprise élaboré. Celui-ci ne présentait en effet aucune signature émanant d'un représentant syndical. Officieusement, le contenu même de la convention était en cause. La démonstration des conséquences directes d'un tel refus en terme d'emplois faite à la Direction du travail et le recours à un délégué mandaté ad hoc ont finalement permis la réalisation du projet. Le personnel a également émis des réticences. Autant l'effort de rééquilibrage du ratio de rentabilité sur la base d'une réduction de salaire à chiffre d'affaires constant était aisément accepté, autant la perspective d'une embauche concomitante dans le but d'accroître le volume d'activité est apparue choquante. Le raisonnement spontanément admis s'apparentait plutôt à l'esprit du volet défensif qu'offensif. Dans les faits, le projet proposé correspond il est vrai davantage à un partage des

[14] AUGEREAU P.J. & Alii op. cit. (p 106)

salaires que du temps. Qualifier ce type de projet « d'accords de partage du travail » est trompeur. L'essentiel réside moins dans la réduction horaire que dans la répartition de la masse salariale sur un plus grand nombre. La suppression d'avantages acquis conduisant juridiquement à une modification substantielle du contrat de travail, a finalement été acceptée. Personne ne souhaitait avoir à endosser la responsabilité de mesures de licenciements qui se serraient imposées dans le cas contraire.

L'efficacité du projet n'est pourtant pas démontrée à priori. Elle est conditionnée à plusieurs niveaux. Le rétablissement de la rentabilité à court terme dépend tout d'abord de l'acceptation effective par le personnel de la marche forcée vers de nouveaux gains de productivité. Les dépassements horaires non rémunérés aisément admis lorsque les salaires étaient élevés, risquent d'être fortement contestés du fait de la baisse sensible du pouvoir d'achat. A plus longue échéance, le recours au volet offensif a pour but de favoriser la succession progressive de l'équipe de direction. Compte tenu de l'effectif de référence, les embauches compensatrices ne sauraient à elles seules suffire. Un recrutement plus important devra être mené à l'avenir sans aucune aide de l'état. L'évitement d'une transition brutale repose de ce fait sur une hypothétique croissance offrant les moyens de financer le sureffectif temporaire.

Si la stratégie « concurrentielle » était celle du riche, la logique « financière » apparaît donc comme celle du pauvre. Elle s'impose financièrement et s'apparente aux comportements de défense de l'emploi « dos au mur » décrits par BLOCH LONDON & alii [15]. L'effet d'aubaine n'existe pas ici. Elle constitue une remise en cause de la « convention de chômage » [16] selon laquelle, dans une période difficile, l'ajustement de la masse salariale ne peut se faire que par une réduction des effectifs. Le recours au volet offensif du dispositif s'inscrit donc à la fois dans une vision à court terme ayant pour but le véritable sauvetage de l'entreprise et à long terme pour asseoir le redressement en apportant du « sang neuf ». Il permet en effet :

- de rétablir la rentabilité en augmentant le potentiel de production et le résultat d'exploitation,
- de préparer la succession de l'équipe d'encadrement et par là, de montrer au personnel en poste la volonté de son dirigeant actuel d'assurer la pérennité de l'emploi au delà de sa propre présence dans l'entreprise,
- de remettre en cause des pratiques coutumières déphasées par rapport à la réalité du marché du travail.

[15] BLOCH LONDON C. & BOISARD P. & BOULIN J.Y. & COUTROT T. Les processus locaux de partage du travail Travail et emploi, DARES, n°59 2/94

In fine, la solution n'est pas aussi négative qu'il n'y paraît de prime abord. Elle doit être nuancée. Du point de vue du personnel, la productivité augmente, les salaires baissent, les dépassements horaires non rémunérés ne sont pas convertis en CDI mais l'emploi demeure et augmente même. L'embauche d'un jeune est dès à présent réalisée. « Il s'agit d'un investissement dont le rendement, s'il n'est pas assuré, semble tout du moins prometteur, à la fois pour les salariés qui jouent le maintien de leur emploi, et pour les entreprises qui consolident leur potentiel. » [17]. Du point de vue de la collectivité, la réduction du temps de travail n'est pas intégralement respectée mais le chômage d'un personnel âgé et donc difficilement reclassable est évité. L'ensemble de l'effectif semblait en effet condamné sans le dispositif DE ROBIEN. Le coût d'opportunité est donc réel pour l'état.

CONCLUSION

Parce qu'elles reposent sur une négociation décentralisée, les modalités d'applications d'un dispositif de réduction du temps de travail aidée du type loi DE ROBIEN peuvent être variées. Elles montrent un paysage contrasté pour toutes les parties prenantes. « Cet apparent renouveau repose sur d'importantes ambiguïtés, balançant entre la reprise d'une logique de « progrès social », l'objectif de partager les emplois disponibles, et celui d'accroître les capacités de production et la flexibilité de l'entreprise » [18]. Ces applications sont malgré tout portées par des stratégies positives en matière d'emplois dans six entreprises sur les neuf composant l'échantillon. La lutte contre la précarité des contrats de travail, la solidarité vis à vis des populations menacées par le progrès technique ou l'âge, la gestion anticipée des compétences, la pérennité du volume des emplois peuvent en premier lieu être citées. Ces mesures ne semblent pas pour autant s'appuyer sur des considérations philanthropiques. Les nécessités économiques sont plus motrices que les revendications sociales [19]. « La signature de l'accord s'inscrit d'abord dans une perspective dynamique qui permet à l'entreprise de mieux travailler et de mieux s'organiser pour gagner de nouveaux marchés » [20].

Quelques firmes paraissent dans le même temps montrer des comportements beaucoup plus opportunistes. Cette réalité demeure toutefois marginale et doit même être nuancée dans certains cas. La légitimité de la demande de convention doit être jugée à l'aune de l'enjeu vécu par les trois

[16] SALAIS R. Flexibilité et conventions du travail « Économie Appliquée », 2/1991
[17] BLOCH LONDON C. & alli op. cit. (p 12)
[18] ELBAUM M. La RTT : un avenir à quelles conditions in « Esprit », novembre 1996 (p 13)
[19] BOULIN J.Y. op. cit.

parties prenantes sans exclusion : l'état, l'entreprise et les salariés. Ainsi, afficher officiellement une réduction du temps de travail des cadres sans pour autant la respecter dans les faits, est condamnable légalement et moralement. Cette action peut cependant constituer le moyen d'atteindre d'autres objectifs sociaux au profit d'une catégorie de personnel plus menacée. De la même façon, le décalage entre la durée des droits à l'allégement et celle de l'engagement de l'entreprise sur un niveau d'effectif n'engendre pas un risque élevé de licenciements à moyen terme. Un tel revirement supposerait en effet qu'une baisse d'activité ou des gains de productivité équivalents à la réduction de la charge horaire soient enregistrés en deux ans. Ces hypothèses sont peu plausibles dans l'échantillon analysé. Quand bien même, une telle évolution ne supprimerait pas totalement les effets positifs pour les salariés présents avant le changement. Si les ruptures des contrats de travail devaient concerner les derniers embauchés, le personnel à plus forte ancienneté bénéficierait alors d'une certaine forme de garantie de l'emploi. Le dispositif offensif prendrait de fait la forme du volet défensif.

Au terme de cette monographie, les facteurs explicatifs des choix opérés par les acteurs pour l'une ou l'autre de ces stratégies restent encore à identifier. L'effectif de l'échantillon étudié ne permet de tirer aucune conclusion solide à ce niveau. Plusieurs hypothèses sont toutefois envisageables. Au titre de celles-ci, la plus plausible conduit à considérer l'anticipation de l'évolution de la position concurrentielle réalisée par le chef d'entreprise comme le déterminant de son intérêt pour le volet offensif et de l'intensité du besoin de modernisation. Cette projection dans le temps dérive à la fois des caractéristiques des marchés (fluctuations, tendance générale), des capacités de production disponibles, du poids des charges de personnel dans le résultat et du potentiel de compétences existant. La place accordée par le dirigeant à la satisfaction du personnel dans la performance économique paraît quant à elle motiver la nature de l'effort. Celle-ci s'exprime notamment au travers d'une politique en matière d'aménagement du temps de travail et d'emploi. Elle décide des pondérations respectivement accordées aux flexibilités internes et externes.

Les comportements observés confirment donc l'idée que ce type de dispositif doit nécessairement parvenir à proposer un savant arbitrage entre d'une part un encadrement stricte permettant d'éviter les abus, et d'autre part une souplesse apte à répondre à la diversité des motivations. La possibilité d'une utilisation contingente est la condition première du succès des incitations à la réduction du temps de travail. Les pionniers normands montrent également que l'impact dépend pour partie de la volonté des dirigeants d'entreprises de l'utiliser positivement. Les

[20] DE ROBIEN G. Je refuse le partage de la pénurie in « Alternatives Économiques », Mars 1997 n°146 p 35

opportunités offertes par la loi ne doivent pas être confondues avec les moyens permettant de parvenir à l'effet désiré : « une mesure globale ne créé par directement d'emploi, elle modifie le cadre de décision et les arrangements des acteurs, elle suscite un potentiel de répartition et de croissance qui ne peut se concrétiser que progressivement » [21]. Aucun déterminisme absolu et univoque n'existe en la matière.

[21] BERTRAND H. & LICHTENBERGER Réduction du temps de travail pour l'emploi, logique de partage et de croissance « Le MONDE » 10.09.1997

ENCADRE 1 : LE DISPOSITIF OFFENSIF

Principes définis par la loi du 11 juin 1996, le décret du 14 août 1996 et la circulaire du 09 octobre 1996 : signature d'un accord d'entreprise et d'une convention avec l'état prévoyant :

- une réduction du temps de travail de 10 ou 15%
- des embauches compensatrices pour deux ans minimum correspondant à un volume global d'heures de travail équivalent à au moins 10% de l'effectif moyen annuel à la date de la réduction du temps de travail
- un allégement de 40 ou 50% la première année en fonction du volume d'embauches réalisées, puis de 30 ou 40% les six années suivantes, des cotisations d'assurances sociales, d'accident du travail et d'allocation familiales à la charge de l'employeur
- un périmètre d'application pouvant inclure l'entreprise dans sa totalité, un établissement ou simplement une unité de travail distinctes.

ENCADRE 2 : méthodologie d'enquête

Dix entreprises normandes (Haute et Basse réunies) ont signé une convention offensive avec l'état un an après la parution de la loi du 11 juin 1996, soit huit mois après la circulaire d'application. Neuf ont accepté de participer à cette enquête qualitative. L'investigation a pris la forme d'entretiens semi directifs d'une durée variant de 45 à 120 minutes selon les cas. L'interlocuteur fut le responsable du dossier de réduction du temps de travail, soit à deux reprises le directeur des ressources humaines et dans toutes les autres le directeur général. Tous ces entretiens ont été systématiquement enregistrés sauf un, pour cause de refus. La grille était la suivante : rappel des caractéristiques du secteur d'activité et de l'entreprise, description de l'accord collectif, de la négociation, de la réorganisation du travail envisagée, et des réactions sociales à posteriori, information sur les embauches compensatrices, mise à jour des motivations et de la vision de l'avenir. Les points de convergence et de divergence ont été identifiés à partir d'une analyse classique de contenu, par thèmes. Toutes les informations obtenues ont été croisées avec les données disponibles auprès des Directions Régionales du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de haute et basse Normandie.

ENCADRE 3 : Échantillon

L'échantillon analysé est composé de 8 PME et d'un établissement. L'effectif est de 7 personnes pour la plus petite, de 130 pour la plus importante. Les secteurs d'activités de ces entreprises pionniers sont très variés. 6 relèvent de l'industrie, 3 des services.

Le chef d'entreprise est systématiquement à l'origine du projet de réduction du temps de travail. Trois disposaient d'un délégué syndical avant l'ouverture des négociations. Quatre ont procédé à un mandatement au sein du personnel, deux à l'extérieur. La CFDT est concernée 5 fois, la CFTC 3 et la CGT une. Le délai minimum requis entre le début de la réflexion et la mise en application du dispositif a été de 4 mois, le plus long de 11. Dans ce dernier cas, l'étude avait été entamée dès la publication du projet de loi en mars 1996. Deux ont à l'inverse mis en oeuvre le changement avant même la signature de la convention avec l'état. Le même nombre d'entreprises était réticent à l'idée d'introduire un délégué syndical. Elles présentent pour points communs de relever du secteur tertiaire et d'avoir eu les plus grandes difficultés à faire reconnaître leur accord par la direction départementale du travail.

Deux cas ont opté pour une réduction de 15% du temps de travail. L'ensemble du personnel, y compris les cadres, a été inclus dans le périmètre d'application à 7 reprises. 4 ont réalisé un nombre d'embauches compensatrices supérieur au minimum légal. Bien que la loi ne précise pas le type de contrat requis [22], tous sont des CDI.

[22] FAVENNEC HERY F. La loi Robien : le point de vue d'un professeur de droit « Revue Française de Comptabilité », n°284, Décembre 1996

Réponse à l'appel à Communication pour la 16ème Université d'Eté de l'IAS

Patrick Birault
Responsable Emploi – Formation
Scania Production Angers

Thème de la Communication

PASSAGE D'UNE LOGIQUE DE POSTE A UNE LOGIQUE DE COMPETENCE
TEMOIGNAGE ET REFLEXION AUTOUR D'UNE EXPERIENCE

Cette communication rend compte des principaux éléments d'un mémoire soutenu à l'ESSEC IMD en Mars 1998

INTRODUCTION

Quelles sont les raisons qui motivent l'apparition d'un engouement autour de la gestion des compétences ? Effet de simple mode ou profond changement dans notre approche des relations de travail ?

La période 1975-1980 révèle, notamment au travers des deux chocs pétroliers, la nécessité de maîtriser l'impact des mutations technologiques, ainsi que celui de l'internationalisation des marchés. La crise conjoncturelle "un peu forte" masque les réels problèmes structurels émergeants.

De 1980 à 1985, la relance de type keynésien cache les handicaps profonds de l'économie française en particulier la sous-qualification du personnel, le sous-investissement, la faiblesse commerciale des entreprises. Les grandes restructurations, les mesures d'effectif voilent les nécessaires évolutions qualitatives des métiers et des compétences.

Le retour à la croissance des années 1985-1990 transforme toutes les démarches G.P.P.E.C. (Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences), initiées par les plans sociaux massifs de la période précédente, en de simples outils sophistiqués à l'usage unique des directeurs des Ressources Humaines. Cette période est marquée par le retour à une vision court-termiste des années 60 et une croissance endémique des statistiques du chômage.

Nous "payons" aujourd'hui notre manque de lucidité (d'autres parleront de courage) face aux nécessaires adaptations des emplois à la réalité économique des entreprises. Le développement de l'exclusion, thème tristement d'actualité, en est une conséquence directe.

L'objectif de ce document, au travers de l'expérience que nous avons menée à Scania Production Angers, est de proposer quelques recommandations qui peuvent faciliter le passage d'une logique de poste à une logique de compétence.

➢ de définir les exigences requises à l'exercice du métier (domaines de connaissances, outillage utilisé ...),

➢ de définir le poids du métier au travers de la cotation des activités du métier.

Le regroupement de ces fiches métier constitue le Référentiel Métier de TAA.

- Poids du métier : Les métiers présentent entre eux différents niveaux de complexité identifiés par un "poids". L'outil Poids des métiers permet de comparer le niveau de complexité des métiers les uns par rapport aux autres. Pour chaque métier, le Groupe de travail définit différents niveaux de complexité en leur attribuant un poids. A chaque niveau de poids correspond un niveau de classification (relation avec l'accord de 1975 sur les classifications dans la métallurgie). On obtient ainsi une échelle de complexité à l'intérieur du métier qui s'exprime non seulement en terme de poids mais aussi en terme de classification.

B) Le flux Compétence exercée

La définition de la notion de compétences retenues par le Groupe de travail est :

"Les compétences personnelles sont un ensemble :

❖ de savoirs mobilisés
❖ de capacités d'actions reconnues et validées
❖ de comportements répondant au contexte professionnel"[5]

Même si cette définition est discutable car très réductrice, son apport principal réside dans sa vertu pédagogique, le Groupe de travail a en effet souhaité qu'elle puisse être comprise par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Cette définition consensuelle a fait l'objet de nombreuses discussions parmi les membres du groupe de travail.

Le flux "compétence exercée" est articulé autour de deux outils principaux. L'un se présente sous forme d'un questionnaire à choix multiples qui permet d'évaluer la compétence effectivement exercée : c'est le "Référentiel de compétences". Le deuxième a été conçu pour permettre de mieux visualiser les compétences mises en œuvre et définir le niveau de compétence de la personne, en lui déterminant une dominante. Il va reprendre d'une manière synthétique tous les items proposés dans le "Référentiel de compétences". Cet outil est appelé "Référentiel niveau de compétences".

Les critères compétences retenus par le Groupe de travail sont : la complexité, la marge de manœuvre, la responsabilité, le niveau de connaissances, la communication dans le travail et la polyvalence.

[5] Document interne TAA "Règles de fonctionnement du système M.C.C.P." référence POL H03 édition 1

SECTION 2 : CONDITIONS DE REUSSITE DU PASSAGE D'UNE LOGIQUE DE POSTE A UNE LOGIQUE DE COMPETENCE

I – Repenser l'organisation du travail

1°) Les leçons tirées de l'organisation taylorienne

Passer d'une logique de poste à une logique de compétence oblige à repenser notre approche de l'organisation du travail. Celle-ci doit très largement dépasser le modèle taylorien. L'organisation "cluster" décrite rapidement tire à la fois profit des avantages et critiques du modèle "classique".

Les avantages que nous avons retenus, sont tirés de la formulation systématique des tâches, des fonctions et des responsabilités qui rendent au travail, son caractère transposable. Cette formalisation facilite à nos yeux les changements d'organisation. En effet, plus les consignes de travail et les structures d'organisation sont clairement définies, plus il est facile d'en changer certaines parties pour en adapter le contenu (changements techniques, économiques voire sociologiques).

Les critiques qui nous semblent les plus pertinentes sont fondés sur le principe du "*One best way*". Nous reprocherons à ce principe de ne pas tenir compte des facteurs imprévisibles qui entrent en jeu dans la modification de la structure : aléas économiques, technologiques entre autres. A cette critique sociologique, nous ajouterons une critique d'ordre économique qui pousse trop la spécialisation de la définition formelle des tâches. Il minimise ainsi la possibilité de changements offerts à la très grande majorité d'opérateurs de base. Ceux-ci sont réduits durant toute leur vie à l'exécution de tâches d'OS ou d'employés tandis que les techniciens et ingénieurs restent sur des tâches riches de conception, de créativité, de contrôle[6].

2°) Les quatre principes fondateurs de l'organisation "cluster"

Nous retiendrons quatre composantes symptomatiques de l'organisation du travail à TAA.

- La mise en place d'équipes responsables de leur résultat et non plus simplement responsables du respect des modes opératoires (niveau de qualité, engagement sur la quantité de produits finis ou semi-finis, délai de livraisons, coût de fabrication, nombre d'heures d'arrêt de production...).

- Le raccourcissement des lignes hiérarchiques au sein même de l'organisation qui a pour conséquence de favoriser l'autonomie, l'initiative, la prise de risques et la décentralisation des responsabilités au niveau des opérateurs.

- Le développement de la relation client - fournisseur tant en interne qu'en externe.

- Une vision transversale de l'organisation : chaque fonction, métier, département est au service du processus principal (assemblage des camions). Cette composante apparaît particulièrement dans la mise en place de groupes transversaux de résolution de problèmes.

[6] Sansaulieu R. - *Sociologie de l'entreprise* - PSPO et Dalloz - 2ème édition 1997

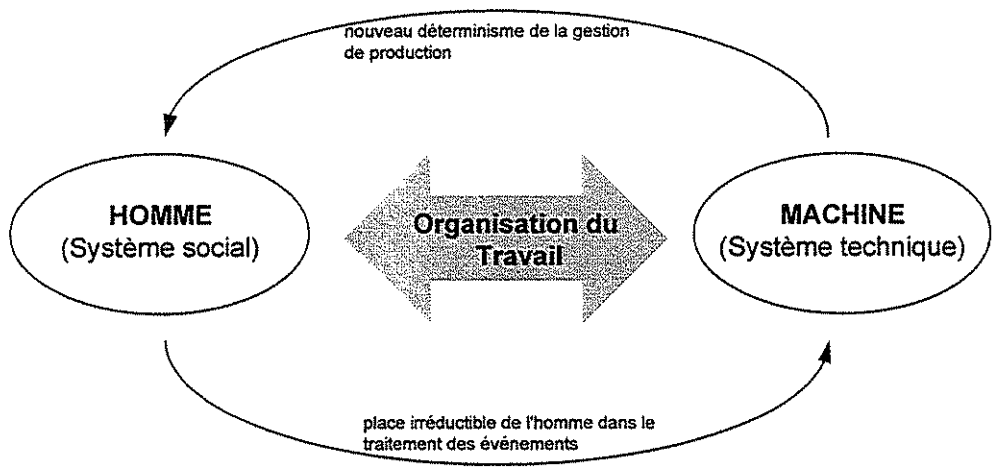
Ces pratiques nouvelles et innovantes impliquent un développement du collectif, du sentiment d'appartenance et de l'adhésion des salariés aux valeurs et objectifs poursuivis par les organisations. Elles mettent en avant la nécessaire reconnaissance dans les politiques RH de l'autonomie et de la prise de décision. Il doit y avoir, pour les crédibiliser, une décentralisation des pouvoirs décisionnels au plus bas niveau de l'échelle de l'entreprise. Cette décentralisation s'effectue dans un souci de coopération, de coordination et de décloisonnement entre les différentes fonctions des organisations. Cette indépendance relative doit cependant être coordonnée au niveau supérieur qui devient, par-là même, le garant de la cohérence des politiques et des actions mises en œuvre (concept du "coordinated independence"). Les individus deviennent des acteurs à part entière, ayant une influence directe dans le développement de l'organisation.

Le facteur humain n'est plus considéré comme un simple moyen au service de l'organisation (au même titre qu'une machine par exemple). Il est pleinement rétabli dans son rôle de prise de décision, de résolution de problèmes. Il y a par conséquent une modification importante pour les opérateurs :

- de leur vision dans l'espace de travail (aspect transversal)
- de leur relation au temps en intervenant plus en amont des processus.

3°) Vers un nouveau modèle : l'organisation qualifiante

Au-delà de l'illustration proposée autour de l'exemple de Scania Production Angers, nous assistons depuis la fin des années quatre-vingts à l'émergence d'une nouvelle approche de l'organisation du travail : l'organisation qualifiante.



7

Les sociétés industrielles sont confrontées à une concurrence sur leur compétitivité (productivité et rapidité de réactions aux fluctuations des marchés). Ces nouvelles contraintes obligent les entreprises à être plus réactives aux changements, elles doivent se doter d'organisations plus flexibles et doivent mettre en œuvre des modes de fonctionnement transversaux. Mais de quelle nature sont ces changements ?

- Rationalisation des tâches et des flux : Dans un souci d'accroître leur capacité d'adaptation, les entreprises font des efforts permanents en matière d'innovation technologique. L'automatisation sous toutes ses formes en est une illustration marquante. Ces choix technologiques contraignent, au moins pour une partie, les choix possibles en matière d'organisation du travail.

[7] Schéma emprunté à Perrier P. – *L'organisation du travail entre rationalisation et coopérations* – Entreprise & Personnel – Mai 1995

- Gérer les aléas : L'homme au travail joue ici, un rôle déterminant, en particulier dans l'échange d'informations. Dans ce nouveau contexte, l'opérateur n'est plus un simple exécutant mais devient "un conducteur d'installation" ou encore "un gestionnaire de flux". De nouvelles compétences apparaissent indispensables : vision globale, ouverture d'esprit. Nous assistons progressivement à "une intellectualisation" du travail. Ce qui ne va pas sans poser quelques difficultés d'adaptation pour des populations d'opérateurs non initiés ou pas habitués à ce type de tâches. La formation continue va jouer un rôle important pour créer des conditions d'apprentissage des modes de coordination et coopération transversale dans l'organisation du travail.

- Gérer les ressources humaines autrement : Les systèmes de gestion "en flux tendus" montrent la fragilité des entreprises en cas de conflits sociaux. La fonction RH doit jouer *un rôle dans la régulation sociale* par une approche plus consensuelle, plus négociée des rapports sociaux. Les organisations du travail qui se mettent en place réclament *de nouvelles compétences*. La mise en œuvre de tels systèmes passe ainsi par un processus d'apprentissage organisationnel mieux cerné. Cette base de compétences est plus ou moins formelle, plus ou moins développée selon le type d'organisation de production mise en œuvre. Elle requiert une *nécessaire coopération* dans l'unité. Le nouveau modèle se caractérise par une coordination horizontale entre les unités opérationnelles et le partage des informations obtenues sur le terrain au travers des expériences acquises. Il y a donc incitation à plus de polyvalence et de mobilité des opérateurs. En contrepartie, ceux-ci bénéficient d'une nouvelle approche dans leur gestion des carrières, d'une relative sécurité de l'emploi en interne, d'une certaine assurance de paix sociale.

II – Initier le concept d'Employabilité dans les entreprises

Le concept d'employabilité fait l'objet de nombreux développements. Nous emprunterons à Dominique Thierry son approche : "C'est la capacité à un individu de se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors du métier qu'il exerce actuellement"[8].

Quatre pistes d'actions peuvent être envisagées :

1°) Donner une dimension externe à la politique de développement des ressources humaines

- en connectant le référentiel de compétences des entreprises du même secteur ou de la branche professionnelle.

Très proche des idées développées dans le rapport de Michel de Virville[9], une réflexion est actuellement menée sur ce sujet au sein du CNPF. Il est difficile d'imaginer à ce jour un référentiel universel. Scania a pris quelques initiatives dans ce sens, en particulier à l'occasion de la mise en place de la procédure d'aide à la recherche d'emploi pour des personnes devant quitter l'entreprise à l'issue d'un contrat à durée déterminée. En terme d'approche conceptuelle du reclassement professionnel, les résultats prouvent l'intérêt d'une telle démarche. Au niveau des personnes concernées, il est difficile de porter un jugement général.

2°) Intégrer une démarche prospective dans le développement des ressources humaines

- en s'appuyant sur une cellule de veille technologique

[8] Thierry D. – *L'entreprise face à la question de l'emploi* – L'Harmattan
[9] Virville M. - *Donner un nouvel élan à la formation professionnelle* - Liaisons Sociales n° 111/96 du 24.10.96

Nous avons déjà évoqué plus haut le nécessaire besoin d'adaptation technologique des organisations. Il est évident que les métiers exercés aujourd'hui seront différents de ceux exercés demain. Scania a pu mesurer cet aspect à l'occasion de l'introduction d'un nouveau modèle en 1996. Mais l'unité de production angevine ne maîtrise pas cette évolution. Ceci est d'autant plus vrai que les produits et processus de fabrication sont communs à l'ensemble des unités d'assemblage du groupe Scania. La marge de manoeuvre est faible. C'est pourquoi, l'unité d'Angers préfère se concentrer sur son organisation : améliorer aujourd'hui, préparer et anticiper demain. Cette veille doit impérativement déboucher sur une réflexion prospective autour de l'évolution des métiers dans le temps.

3°) Renforcer la motivation par la reconnaissance des compétences

- en encourageant la validation des compétences

Systématiser l'évaluation, intégrer la démarche d'évaluation des compétences dans le cadre des entretiens annuels sont des actions qui vont dans le bon sens. Un effort de suivi et de communication, la recherche de formations appropriées au processus d'évaluation doivent permettre de susciter un regain d'intérêt et encourager le caractère permanent du processus d'évaluation. Il ne faut pas pour autant occulter l'impact sur les rémunérations. Sur ce point, une politique d'individualisation des salaires est un élément facilitateur.

- en créant un passeport de compétences

Visualiser les compétences acquises, mesurer les progrès réalisés facilitent, tant pour le manager que le managé, la gestion des compétences. Véritable cartographie individuelle et collective, cet outil permet de mieux identifier les axes majeurs de progrès individuels et collectifs. Pour l'organisation, c'est aussi un moyen de procéder à une veille technologique pour mieux anticiper les changements.

4°) Anticiper la saturation des compétences

- en utilisant les outils de la prévision sociale.

La pratique de l'audit social peut apporter des réponses en terme d'anticipation. Ajustement quantitatif et qualitatif des effectifs, gestion de la pyramide des âges ou des anciennetés, audit de la formation sont autant d'actions simples à mettre en place et qui peuvent aider à accompagner l'entreprise dans la définition de stratégies de gestion des ressources humaines.

III - Logique de poste, logique de compétence : opposition ou complémentarité ?

1°) Les deux dimensions du concept de compétence

L'ensemble des approches proposées par différents auteurs ne nous permet pas d'identifier une définition claire pour ne pas dire universelle du concept de compétence.

Nous retiendrons cependant deux dimensions qui nous semblent pertinentes pour caractériser le concept de compétence :

1. La compétence présente une **dimension socio-technique** :

   Elle est opératoire et finalisée car elle s'inscrit dans l'action. Elle permet d'atteindre un but.

   Elle est combinatoire de différents éléments la constituant.

   Elle confère à ses détenteurs du pouvoir. Elle détermine un champ de responsabilité.

   Enfin, elle s'exerce au travers de situations données.

2. La compétence a aussi une **dimension socioculturelle**. Cette dimension s'exerce en particulier dans le processus de validation et de reconnaissance. Pour exister, la compétence doit être socialement partagée. Nous entendons par-là que l'individu va chercher à agir dans le cadre d'un système de valeurs appartenant à son groupe social d'origine. Il sera reconnu compétent parce qu'il répond aux normes et à la culture de ce groupe.

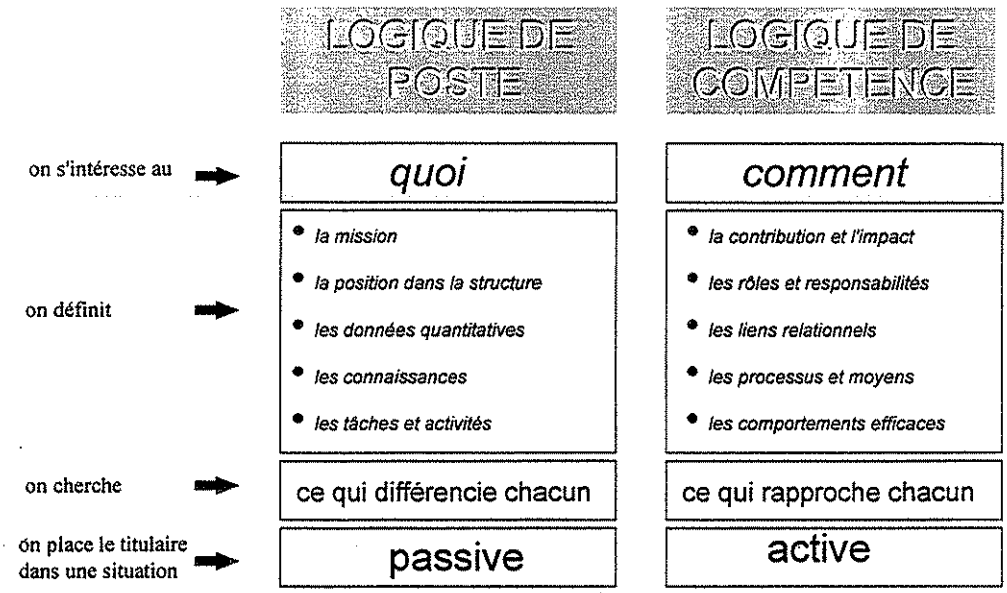
2°) L'approche compétence : vers l'émergence d'un nouveau lien social ?

L'engouement dont fait aujourd'hui l'objet la notion de compétence n'est pas l'expression d'un simple effet de mode. Il s'inscrit dans une perspective de changement profond. Celui-ci influence directement les stratégies et pratiques des spécialistes de la gestion des ressources humaines. Les entreprises ont un besoin vital de flexibilité, d'innovation et de réactivité pour faire face à une concurrence toujours plus forte. Nous avons pu mesurer dans le chapitre précédent les avantages des réponses apportées par l'approche sur les organisations du travail.

Gérer les compétences et non plus les postes permet aux entreprises de restaurer, de maintenir et de développer leurs capacités concurrentielles. Car développer les compétences est d'abord perçu par les entreprises comme une nécessité économique : la compétence est assimilée à un facteur de compétitivité, ce qui rend les organisations plus performantes. Cette exigence économique a une contrepartie sociale : répondre aux aspirations d'autonomie et de progrès que manifestent certains salariés.

Dans ce contexte, les références tayloriennes à la tâche élémentaire, au poste de travail ne sont plus aussi persuasives. En effet, l'élément "tâche" présente un caractère aléatoire et incertain. Lorsque l'entreprise est obligée de s'adapter aux changements de l'environnement et d'être à l'écoute du marché, l'adéquation "homme-poste" ne suffit plus. L'idée selon laquelle le travail parcellaire est plus efficace techniquement et économiquement entre en contradiction avec les nouvelles exigences des organisations qui demandent à ces salariés de l'autonomie, de l'initiative et de la prise de responsabilité. Dans un contexte de travail soumis à des aléas non prévisibles, la notion de compétence acquiert une importance toute singulière. Non seulement elle répond aux exigences de savoirs liés à des activités prévues et délimitées, mais aussi et surtout permet de faire face aux situations imprévues et évolutives. Dans ce contexte, le niveau de compétences requises dépasse largement le cadre traditionnel de l'habileté gestuelle des acteurs.

Il est donc nécessaire de mettre en œuvre de nouveaux systèmes de gestion des ressources humaines. En ce sens, la notion de compétence devient centrale.



A partir de ce schéma, nous constatons l'opposition entre logique de poste et logique de compétence. D'un coté l'individu subit la situation de travail, il ne peut la modifier puisque l'organisation restreint son champ d'actions. De l'autre, l'individu en est pleinement investi, il la maîtrise, il est actif.

L'approche poste se concentre sur le contenu de celui-ci par opposition à l'approche compétence qui se concentre sur le résultat et le processus mis en œuvre. Cet aspect paraît plus avantageux puisqu'il redonne à l'individu sa place au centre de l'organisation.

La logique de compétence s'inscrit dans une vision progressiste des sujets. Elle permet d'apprécier et d'améliorer les performances de ceux-ci dans l'exercice de leurs activités professionnelles. Elle a pour conséquence directe de modifier le champ que recouvre le terme de qualification. Cette qualification exprimée au travers des grilles de classification est plus propice à maintenir un existant qu'à développer l'esprit d'innovation. La gestion des qualifications enferme les individus dans des grilles qui ne tiennent pas compte des exigences particulières requises par les organisations (autonomie, responsabilité entre autres). La logique de compétence n'affranchit pas les entreprises d'appliquer ces grilles de classification, elle constitue néanmoins une profonde remise en cause des accords paritaires en la matière.
"Dépassant la gestion par le poste de travail et s'inscrivant dans une dynamique évolutive, la gestion des compétences peut se définir comme une recherche de mise en relation des emplois et des hommes, qui met l'accent sur les hommes."[10]

CONCLUSION : Manager les compétences, c'est transformer le travail en performance durable

M.C.C.P. ouvre la voie pour TAA vers une logique dynamique de Compétences. M.C.C.P. prouve que vouloir abandonner une logique de poste pour se diriger vers une logique de compétence est vain. En effet, les compétences, de quelques natures qu'elles soient, sont et seront toujours exercées

[10] Gilbert P. et Parlier M. - *La gestion des compétences* - Entreprise & Personnel - Avril 1991

dans le cadre d'activités prédéterminées, (appelons-les activités, missions, emplois, métiers ou tâches suivant le contexte). Elles sont indissociables. Ce qui est important c'est d'identifier le lien entre deux logiques pour les inscrire dans une vraie dynamique de Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

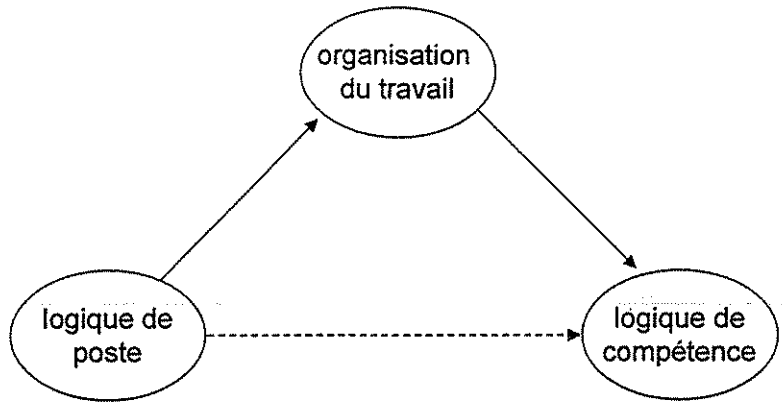
M.C.C.P. contribue probablement à renforcer l'adhésion du personnel aux valeurs de l'entreprise. Formalisées dans un document interne "l'Esprit Qualité", ces valeurs placent l'Homme au cœur de l'entreprise. Le développement de l'entreprise et le développement du personnel sont indissociables. Les politiques de management des Ressources Humaines (formation, recrutement, rémunération, protection sociale, promotion) doivent donc faciliter l'implication du personnel. M.C.C.P. en est un des outils.

Le besoin en compétence ne peut plus être réduit au simple besoin de force physique des personnes. La faculté d'adaptation aux situations, la capacité à raisonner et à travailler en équipe deviennent des compétences de plus en plus mobilisées. Selon les secteurs d'activité, il faut des profils différents. La dimension "qualités personnelles" constitue le socle qui va permettre aux entreprises de définir le potentiel de chacun. L'environnement externe et le contexte interne des entreprises évoluant très rapidement, chacun est dans l'obligation d'apprendre régulièrement et de renouveler son profil de compétences s'il veut poursuivre son activité professionnelle et entretenir son employabilité.

Il est donc nécessaire que les salariés soient mentalement dans une dynamique de changement et, d'autre part, définissent leur aire de mobilité. Ceux qui ne le feraient pas, seraient à terme en situation de marginalisation et d'exclusion.

Le passage progressif d'une logique de poste à une logique de compétence peut être facilité par une nouvelle approche de l'organisation du travail. Plus d'autonomie, plus de marge de manoeuvre, plus de polyvalence, plus de responsabilité incitent les acteurs sociaux à modifier leur comportement au travail. Ces exigences nouvelles requièrent une vision nouvelle des organisations et remettent en cause les conceptions traditionnelles des pratiques d'organisation du travail. Ce changement de rapport au travail modifie aussi les rapports sociaux. Il met en valeur la négociation fondée, sur des objectifs gagnant-gagnant, et repousse les rapports sociaux fondés sur des luttes et des conflits. Il ne s'agit pas ici de dire que l'entreprise est une structure sociale d'intérêts communs - elle reste et demeure une communauté de travail - mais il s'agit de faire coïncider les objectifs de l'entreprise avec ceux des acteurs qui la composent.

50



Cette approche organisationnelle présente toutefois trois risques.

1- Elle accroît les phénomènes d'exclusion et de segmentation du corps social, en particulier pour ceux qui n'ont pas la capacité de s'insérer dans des organisations proches des modèles "organisations qualifiantes". Le rôle de la formation initiale et continue est ici fondamental pour limiter ce risque.

2- Elle remet en cause les principes de responsabilité et de délégation de pouvoir dans l'entreprise. Elle pose le problème du rôle de l'encadrement, particulièrement pour l'encadrement de proximité. Il devient alors un facilitateur, un animateur, un développeur. Or la mission confiée à l'encadrement est plus centrée sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs que qualitatifs.

3- L'élargissement des tâches simples vers des tâches à caractère plus gestionnaire (auto-contrôle, gestion des flux, tâches de préparation). Cette voie s'avère délicate à mener si les contreparties salariales ne sont pas jugées suffisantes. Cette approche ouvre de nouveaux champs de négociation aux partenaires sociaux.

--- OOO ---

BIBLIOGRAPHIE

Baratay P. et Gilbert P. - *De l'emploi aux compétences* - Entreprise & Personnel - Mars 1997

Bonnafos de G. et Gilbert P. et Mussano J.P. - *L'organisation qualifiante* - Entreprise & Personnel - Mars 1994

Donnadieu G. - *Du salaire à la rétribution* - Edition Liaisons - 2 ème édition 1993

Donnadieu G., Denimal P. - *Classification & Qualification* - Edition Liaisons

Forget L. - "Accroître les compétences de ses collaborateurs et la performance de son équipe par la formation" - in *Tous DRH* - Editions d'Organisation 1996

Gilbert P. et Parlier G. - *La gestion des compétences* - Entreprise & Personnel - Avril 1991

Iribarne d' A. - *La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif* - Presses du CNRS 1989

Joras M. - *Le bilan de compétences* - Que sais-je? N° 2979 - 1995

Joras M. - "Utiliser les bilans de compétences" - in *Tous DRH* - Editions d'Organisation 1996

Jolis N. - *Piloter les compétences* - Editions d'Organisation 1997

Le Boterf G. - *De la compétence* - Editions d'Organisation - quatrième tirage 1995

Mintzberg H. - *Structure et dynamique des organisations* - Editions d'Organisation - 1982

Peretti J.M. - *Ressources Humaines* - Vuibert 4 ème édition

Perrier P. - *L'organisation du travail entre rationalisation et coopérations* - Entreprise & Personnel - Mai 1995

Sainsaulieu R. - *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise* - Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2 ème édition 1997

Sauret C. - *Les organisations qualifiantes. Processus de développement des compétences professionnelles* - Entreprise & Personnel - Avril 1989

Taylor F.W. - *La Direction Scientifiques des entreprises* - Dunod 1957 - traduit de : *The Principles scientific management* - 1911

Thevenet M. - *Impliquer les personnes dans l'entreprise* - Edition Liaisons

Thierry D. - *L'entreprise face à la gestion de l'emploi* - L'Harmattan, 1996

Thierry D., Sauret C. - *La GPPEC* - L'Harmattan, 1997

ARTICLES & DOCUMENTS

Aubry M. - Communication au conseil de ministres du 27/11/1991 *"Changer le travail"*

Bijou R. - *Les unités élémentaires de travail* - Revue Personnel n°348 Février 1994

Bureau M.C. et Nivolle P. - *Modes de qualification des personnes et changements dans la production* - Formation et Emploi - Avril/Juin 1990

Freiche J. - *L'usage du concept de compétences* - Revue Personnel n° 331 Mars Avril 1992

Hunault J.C. et Maindron B. - *Changer le travail, changer l'organisation* - Revue Personnel n° 362 Juillet 1995

Le Bellec N. - *Discours sur les compétences* - Revue Personnel n° 356 Janvier 1995

Legran-Lafoy L. et Roussilon S. - *Vous avez dit "compétences" ?* - Revue Personnel n° 363 Août-Septembre 1995

Lucas A.M. - *Changement de l'organisation du travail* - Revue Personnel n° 338 Janvier 1993

Martin D. - *Salaire de base, rémunération des performances de ouvriers et relations inter-firmes : proposition d'un modèle d'analyse* - Congrès AGRH 1996

Renard J. - *Les obstacles à l'introduction d'une gestion des compétences* - Congrès AGRH 1996

Ropert G. - *L'organisation qualifiante* - Revue Personnel n° 369 Mai 1996

Sauret C. - *La gestion de l'emploi et des compétences* - Revue Personnel n° 331 Mars-Avril 1992

Sauret C. - *Compétences et classification* - Revue Personnel n° 342 Juin 1993

Sauret C., Pelosse J. Thierry D. - *Employabilité, définition et enjeux* - Revue Personnel n° 369 Mai 1996

Sylvia F. - *Entrer dans une culture compétences* - Revue Personnel n° 367 Février 1996

Sire B. - *Clarifier l'évaluation des compétences* - Revue Personnel n° 371 Juillet 1996

Virville M. - *Donner un nouvel élan à la formation professionnelle* - in Liaisons sociales n° 111/96 du 20.10.96

Zarifian P. - *Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante et flexible* - Education permanente - Octobre 1992

Le malaise social des informaticiens face aux enjeux économiques de l'an 2000 et de l'EURO La revanche ?

de
Georges BOULANGER
Docteur en Sciences de Gestion
et
Chef de Projet / Consultant informatique en SSII

L'an 2000, l'euro et Internet relancent l'investissement et redynamisent le marché de l'informatique. Les informaticiens retrouvent le sourire et présentent un visage bien différent de celui des années précédentes. Il y a cinq ans les candidats à un poste informatique faisaient alors acte de foi. C'était la crise. En 1993, aux heures les plus noires du cauchemar, un jeune diplômé rompu aux nouvelles technologies pouvait passer plus de six mois au chômage avant de trouver un emploi. Aujourd'hui, c'est l'euphorie. Les informaticiens travaillent dans un secteur qui retrouve une croissance à deux chiffres -12% en 1997 et sans doute 14% en 1998- et un taux de recrutement élevé (1).

Le nombre d'informaticiens en France est estimé à 330.000, et ce n'est pas suffisant. Le Syntec informatique, syndicat des sociétés de services, évalue le déficit net d'informaticien entre 5.000 et 10.000 dans notre pays (2). Les S.S.I.I. passent plus de temps à « chasser » les candidats que les contrats. Les ressources humaines sont devenues le nerf de la guerre. Le résultat est une flambée des salaires.

Cette effervescence est une chance, que les informaticiens mesurent et entendent gérer avec d'autant plus de réserve qu'ils ont perdu leurs illusions. Echaudés par les « charrettes » du début des années 1990, ils ont vu trop de leurs pairs rejetés, malgré leurs investissements dans les projets. Au delà des hausses de salaires mirifiques et des connaissances technologiques qui se dévaluent vite, les informaticiens ont appris la prudence et « *le moment est venu pour* eux *de prendre en main leur évolution en jouant sur la flexibilité des missions, de choisir les techniques d'avenir, d'exiger les formations adéquates, de tirer profit de la logique commercial de leur travail ou même d'intégrer les SSII les plus innovantes* » (3).

La prudence, dont font preuve les informaticiens dans un marché bouillonnant, est en fait l'expression d'un malaise plus profond -voire tabou-, sur leurs propres besoins sociaux. Si les effets sociaux des projets informatique ont longtemps été analysés auprès des utilisateurs de logiciels, ils l'ont rarement été auprès de leurs créateurs. Les générations d'informaticiens se succédant plus rapidement que les générations d'utilisateurs, nous sommes loin du « technicien barbu en blouse blanche » de ZEVAR -dessinateur caricaturiste à 01 Informatique-, d'autant que l'informatique s'est démocratisée et que la crise du début des années 1990 a servit d'apprentissage aux informaticiens, qui ne se satisfont plus seulement des enchères sur salaire.

Quels sont les besoins sociaux des informaticiens ? C'est ce que nous proposons d'étudier au cours de cet article, à travers l'analyse de leurs comportements et leurs pratiques en entreprise.

Nous nous intéresserons, tout d'abord, aux motivations de ceux qui ce sont engagés dans cette profession, ensuite, nous confronterons leurs choix aux réalités sociales et aux enjeux économiques des projets informatiques, dans le but de comprendre, enfin, les enseignements de la crise informatique du début des années 1990 et, par là, les besoins sociaux des informaticiens.

1. Pourquoi choisir la profession d'informaticien ?

1997 aura vu la population d'informaticien augmenter de 8% dans les SSII, et les prévisions annoncent une croissance de 10% en 1998 (3). Les sociétés se bousculent pour dénicher des informaticiens et déploient des trésors d'imagination pour recruter de jeunes diplômés avant leur sortie de l'école. Quels sont les motivations des jeunes et moins jeunes à devenir des « hommes de l'ordinateur » (4) ?

Choisir la profession d'informaticien répond à des besoins protéiformes et aussi variés que :
- la passion pour la technique,
- le goût du changement et de l'innovation,
- l'appartenance à un secteur de pointe et de haute technologie,
- une bonne rémunération,
- une reconversion professionnelle.

L'informatique jouit toujours d'une aura prestigieuse, symbole de progrès et d'efficacité, qui permet de trouver un emploi et un bon salaire, même si le début des années 1990 faisaient redouter la fin de l'âge d'or.

L'informatique s'est démocratisée et entre dans les foyers de manière protéiforme avec le Minitel, les consoles de jeux, les micro-ordinateurs... La génération « Nintendo » s'équipe de machines aussi puissantes que les professionnels de l'informatique pour découvrir Internet, dont l'exploitation nécessite l'utilisation de logiciels complexes... Certains de ces jeunes choisissent de faire un métier de leur passion. Cette passion tient au dialogue avec l'ordinateur, qui loin d'être un simple exercice narcissique est en fait une *« véritable communication avec ce que d'autres hommes, en particulier ceux qui ont écrits les programmes, y ont mis, avec leur style et leurs défauts propres »* (7). Dans cette perspective, il n'y a rien d'étonnant à ce que ces hommes aient le goût du changement et de l'innovation, qui unit et autorise le renouvellement des rapports sociaux entre les différents membres de la « communauté informatique ».

Les informaticiens sont, depuis longtemps, des gens recherchés, malgré les discours contradictoires, qui tantôt déplorent une pénurie d'informaticien, tantôt un excès source de chômage. Quoiqu'il en soit, l'informatique est une filière promotionnelle qui peut constituer une filière non exclusivement informaticienne (5). D'une part, des informaticiens quittent chaque année l'informatique pour une autre activité, d'autre part, des emplois de l'informatique sont pourvus par des professionnels d'une autre spécialité.

Beaucoup d'ingénieurs généralistes se forment ainsi à l'informatique après leur entrée professionnelle, soit par passion des métiers de l'informatique soit par nécessité ou opportunité dans le cadre d'une reconversion professionnelle. De nombreuses entreprises, administrations et SSII dispensent des programmes de formations, destinés à préparer des non spécialistes au métier d'informaticien. Afin de résoudre ses difficultés de recrutements d'analystes en grands systèmes, la Compagnie bancaire a crée sa propre école de formation (6). De jeunes océanographes, chimistes, géophysiciens..., n'ayant pu valoriser leur formation initiale sont ainsi recrutés dans le cadre d'un contrat de qualification, par les différents établissements de cette société. Les SSII mettent en place des programmes similaires et forment des non initiés à l'informatique au langage Cobol, en moins de 2 mois. Les candidats ont « Bac+4 ou Bac+5 » et sont sélectionnés en raison de leur fort potentiel, de leur capacité à intégrer une entreprise et de leur motivation pour apprendre un nouveau métier. Grâce à ces programmes de

reconversion, beaucoup de jeunes diplômés non informaticiens ont trouvé leur premier emploi et réussit leur carrière.

Indépendamment de leurs motivations initiales, ceux qui ont choisi la profession d'informaticien n'ont pas toujours eu, à ce moment, conscience et connaissance des réalités sociales et des enjeux économiques des projets informatiques auxquels ils participent.

2. Réalités sociales et enjeux économiques des projets informatiques

Les enjeux économiques de l'informatisation relève d'un théorème : « codifier au plus vite et au plus juste, sans faire de vague ».

« Codifier au plus vite » pose la problématique des délais de mise en service de l'application informatique. Il s'agit, par exemple, de répondre à un changement de réglementation (TVA, CGS, EURO...), à une contrainte conjoncturel (an 2000, obsolescence matérielle ou logicielle...) ou encore à des enjeux stratégiques destinés à se démarquer de la concurrence...

« Codifier au plus juste » tient au respect des charges, en d'autres termes au budget alloué initialement au projet informatique. La productivité des informaticiens, la conformité aux spécifications, la qualité du logiciel (performance, temps de réponse, maintenabilité...)... sont les propriétés requises.

« Sans faire de vague » consiste à gérer les jeux politiques entre les différents acteurs concernés par l'informatisation avec d'une part, les « hauts responsables » qui profitent de l'informatique pour faire accepter aux opérateurs des changements contraignants, en revenant sur des avantages « acquis » et d'autre part, les opérateurs qui résistent aux changements, afin de préserver leurs « prérogatives » (8).

Ces différents objectifs, souvent contradictoires, sont demandés aux informaticiens de l'entreprise et des sociétés de service.

L'évaluation des charges et des délais est au centre des débats et des manoeuvres exercées tour à tour par les utilisateurs, l'entreprise utilisatrice, la direction informatique, la SSII et les informaticiens. Le jeu de la sur-évalaution / sous-évaluation est particulièrement remarquable. Il résulte d'une perte de confiance dus aux larges abus des générations passées.

Le jeu est le suivant : l'entreprise utilisatrice part généralement du principe que la direction informatique ou la société de service est suffisamment coûteuse et économiquement solide pour profiter à leur tour d'une économie, d'autant que les budgets se réduisent et que le retour sur investissement est difficile à mesurer. La direction informatique cherche alors à se justifier en demandant un chiffrage aux SSII, même si l'étude ne leur sera pas confiée ; on note au passage qu'une partie de la charge d'évaluation est, de cette manière, dévoyée à l'extérieur. La société de services, soumis à la concurrence, révise sa copie : elle demande au chef de projet de réduire les charges qu'il a estimé. Il se voit présenter des discours stratégiques sur le formidable potentiel -laissé entrevoir par le client- que pourra réaliser la société à l'issu de ce projet. On lui parle de ses perspectives de carrière, d'efforts assurément récompensés... Il est vivement encouragé à réduire les charges, qu'on lui reproche « gentiment » d'avoir sur-évalué... La conséquence, c'est que lors de ses prochaines missions, le chef de projet sera tenté de sur-évaluer les charges afin d'anticiper les demandes à la baisse systématique de sa hiérarchie.

Paradoxalement, il n'est pas dans l'intérêt du chef de projet de respecter scrupuleusement les charges et les délais, car cela conforterait l'idée de sur-évaluation et voudrait dire qu'on aurait pu obtenir de son équipe davantage d'efforts si le couple charges et délais avait été plus resserré. Cela tient notamment au fait que les contrats au forfait sont si souvent déficitaires que leurs réussite tient du mythe.

Les informaticiens sont des spécialistes soumis à des pressions fortes et protéiformes. *« On leur demande en général plus qu'ils ne peuvent faire et au plus vite ; et cela avec d'autant plus d'insistance qu'on les estime bien payés. Comme en outre les évolutions techniques permanentes exigent d'eux une perpétuelle remise à jour de leurs compétences, ils sont souvent stressés ; certaines études font état d'un pourcentage élevé de dépressions dans leurs rangs »* (9). Mais, moyennant négociation, ils peuvent échangées ces contraintes sociales contre des augmentations de salaires ou l'opportunité de renforcer leurs compétences vers de nouvelles technologies. Certains secteurs d'activités tel que les salles de marché sont, en effet, connus par les SSII, comme étant des clients « difficiles à vivre » pour leur équipe. Toutefois, dans le cas particulier des salles de marché, les banques sont relativement transparentes et acceptent une hausse de leurs tarifs, comprenant qu'une quote-part sert à la motivation ou à l'acceptation du prestataire informatique, à subir, outre les horaires, le stress et les sursauts d'humeurs des « traders ».

Seulement le salaire n'est que la partie visible de l'iceberg, qui peut cacher un déficit de formation et une rapide dévaluation des compétences. Le risque est, en effet, de s'enfermer dans une technologie qui devient vite obsolète, d'autant plus rapidement que les technologies se complexifient et se renouvellent à une vitesse exponentielle. Il ne se passe plus une année sans qu'un outil de développement subisse des évolutions majeures ou soit soumis à des phénomènes de modes.

Séduits par l'environnement de travail de leur client ou les discours de leur propre société, certains prestataires restent trop longtemps sur des projets sans valeur ajoutée pour leur avenir. De retour de mission, ils sont désabusés. Ils sont rejetés par ceux qui les avaient adulés. Les SSII ont, en effet, encore *« des progrès à faire en matière de gestion des carrières »* (10), et ce n'est certainement pas un hasard, si les informaticiens français sont attirés beaucoup plus par les entreprises -qui, pourtant, embauchent globalement peu- que les SSII (11). Il n'est donc, peut-être, pas étonnant que certains informaticiens compliquent volontairement leurs programmes et cultivent la prouesse technique ; d'autres, encore, freinent la correction des bugs, retardent le développement... ; ils ont en commun l'objectif de se rendre indispensable et de rester le plus longtemps possible auprès de leur client.

Avec la pénurie d'informaticien, les enchères sur salaires reprennent, mais les informaticiens ont appris la prudence et ont tirés les enseignements de la crise informatique du début des années 1990. Ces enseignements ne seront sans doute pas sans effet sur le comportements des informaticiens et leur regard sur l'entreprise.

3. Du cauchemar à l'euphorie : enseignements de la crise informatique des années 90

Un des enseignements majeur de la crise informatique du début des années 1990 est le spectre de l'informaticien « jetable ». Cette spécificité purement européenne consiste à privilégier le recrutement des jeunes et à licencier leur aînées. Pour reprendre un rapport de la Communauté européenne consacrée aux aspects commerciaux et humains du secteur informatique jusqu'à

l'an 2000, *« la priorité est donnée au recrutement des personnes âgées de 20 à 38 ans. Les candidats qui ont plus de 38 ans sont rejetés à cause de leur âge. (...) La durée de vie des qualifications ne doit pas être confondue avec la durée de vie de la main d'oeuvre »* (12).

Cela tient au fait que, contrairement au Japon et aux Etats-Unis, très peu d'entreprises européennes investissent sur le moyen long terme et fournissent une formation continue sur le lieu de travail à un rythme correspondant aux progrès des technologies de pointe. En conséquence, *« les informaticiens européens affichent un analphabétisme fonctionnel en ce qui concerne les outils logiciels révolutionnaires nouvellement mis sur le marché »* (12). Ce manque de compétences explique à son tour le retard de l'Europe en matière d'informatisation et risque de peser sur la prospérité économique des états membres.

La pénurie d'informaticiens contraste avec les politiques d'outsourcing du début des années 1990. Il y a deux ans à peine l'externalisation des services informatique était le remède sensé calmer les angoisses des dirigeants sur les coûts et les évolutions des technologies et de leurs équipes de techniciens. Beaucoup d'entreprises ne sachant pas comment gérer leurs ressources humaines, les faire évoluer, les reclasser ont trouvé commodes d'outsourcer leur informatique pour se débarrasser de leurs informaticiens. Olivier LE GENDRE, co-fondateur de la revue « L'informatique Professionnelle », a, dans un article, laissé libre cours à ses sentiments contre les dirigeants qui se laissent aller à céder aux chants des sirènes de l'outsourcing : *« de nombreux chefs d'entreprise voient dans l'outsourcing un moyen de se débarrasser des problèmes posés par l'informatique. Pour la forme, on habille ceci sous les prétextes les plus variés mais, en réalité, il s'agit bien d'un management par abandon. Ne pouvant obtenir ce qu'ils veulent de l'informatique, ils s'en remettent à des tiers pour faire des choix qu'ils ne peuvent ou ne veulent pas faire »* (13).

De nombreuses compétences grands systèmes ont, de cette façon, quittées l'entreprise, lorsque ce n'est pas, purement et simplement, par licenciement. Beaucoup d'experts en Cobol, GapIII, IDS2, PL/1, PICK... sont venus grossir et comptent encore dans les rangs de l'ANPE.

Changement de décor cette année. La Société Générale cherche à recruter une centaine d'informaticiens tous niveaux, Cap Gemini espère embaucher 2.500 personnes en France cette année...(14) Les sociétés de services françaises se préparent au passage à l'an 2000 en embauchant de préférence des jeunes, mais l'embauche de « vieux routiers » de l'informatique est utile, car les jeunes ne sont pas suffisamment expérimentés ; des cabinets de recrutements, créés pour la circonstance, cherchent des programmeurs de plus de 50 ans ; certains voient cela comme une opportunité, d'autres préfèrent entamer une reconversion hors informatique dès maintenant (15).

Force est de constater que les informaticiens les plus compétents en grands systèmes se sont convertis aux « nouvelles technologies » et ont appris qu'on ne les y reprendrai plus : il n'est pas question de revenir aux anciennes compétences ; l'essentiel est de rester dans la course des évolutions technologiques. La conséquence est que de plus en plus d'informaticiens n'hésitent plus à « trafiquer » leur CV : la connaissance des anciennes technologies est effacée tandis que celle des langages de dernières générations est « gonflée ».

Par ailleurs, les jeunes ingénieurs informatiques, formés aux technologies orientées objets et à l'Internet, accepteront-ils durablement -1 à 2 ans, en informatique- de s'adapter aux technologies de leurs aînés alors que les journaux traditionnels de leur profession les informent constamment des dangers de l'an 2000 et des nombreuses opportunités sur les nouvelles technologies ?

Toujours est-il que la plus part des informaticiens, échaudés par les « charrettes » de leurs aînés au début des années 1990, jouent la prudence. Ils choisissent des carrières en mode projet, c'est à dire des carrières où l'important n'est pas tant le choix de leur employeur que celui du projet informatique où ils sont insérés. Ces informaticiens, âgés de 25 à 35 ans, n'hésitent pas à changer de société au bout d'une à deux années, dans un souci de renouvellement de leur compétence, dont dépend leur pérennité et, par là même, leur sauvegarde et leur valeur marchande.

La carrière en mode projet est, paradoxalement, de plus en plus acceptée par les sociétés de recrutement ainsi que les employeurs. Elle résulte d'un effet d'apprentissage des informaticiens sur le management par abandon, exercé par les SSII et les entreprises. Ce management par abandon résulte d'une crise de confiance entre informaticiens et employeurs sur le thème de la formation continue, garant du renouvellement des compétences.

Cette crise de confiance vient de ce que les ingénieurs informatiques ont trop longtemps reçus de leur hiérarchie des informations tronquées et faussées, les obligeant à avoir des comportements imprévisibles, sources de conflits, et des réactions similaires à celles de personnes immatures. Si on veut qu'ils réagissent en adultes responsables, ils doivent être traités en adultes responsables. Seul une politique des ressources humaines, liée à la formation et au développement des carrières, permet d'atteindre ce résultat. Dans la mesure où l'effervescence du marché informatique devrait se maintenir jusqu'en 2003 (2), investir dans une politique des ressources humaines permettrait aux sociétés de retrouver la confiance de leurs informaticiens et de les conserver plus longtemps, avant de passer du temps et se bousculer pour dénicher de nouvelles compétences.

(1) Thierry LUCAS, L'an 2000, l'euro et Internet relancent l'investissement, L'Usine nouvelle, jeudi 11 décembre 1997, n°2611, p.24 à 28

(2) Frank NIEDERCON, Les entreprises françaises cherchent désepéremment des informaticiens, Les Echos, mercredi 25 mars 1998, n°17.613, p.18

(3) Anne-Françoise Marès, Informaticiens, saisissez votre chance, 01 Informatique, 21 novembre 1997, n°1475, p.51

(4) Tom DeMARCO, Timothy LISTER, Les hommes de l'ordinateur, Masson, 1991, 189 pages

(5) J.F. LOCHET, E. VERDIER, Peut-on parler d'un marché du travail spécifique aux professions de l'informatique, Formation - Emploi, n° 17, la Documentation française

(6) Dominique PEREZ, Recrutement d'informaticiens : la compagnie bancaire crée son école, 01 Informatique, 13 mars 1998, n°1489, p.66

(7) Philippe BRETON, La tribu informatique, Métaillié, 1990, 191 pages, p.8

(8) Linda AGRO, Annie CORNET, François PICHAULT, L'implication des utilisateurs dans les projets informatiques : un scénario en quête d'acteurs., Gérer et comprendre, décembre 1995, p.33 à 44 pages, LENTIC, Université de Liège, Belgique

(9) Colette HOFFSAES, Les informaticiens, de la bidouille à la traduction, Culture technique. Revue semestrielle publié par le Centre de Recherche sur la Culture Technique (CRET), n°21 juillet 1990, 6 pages, p.161

(10) Andrée MULLER, Des conditions de travail pas toujours favorable, 01 Informatique, 21 novembre 1997, n°1475, p.61

(11) Andrée MULLER, Pierre-Antoine MERLIN, Les entreprises préférées des informaticiens, 01 Informatique, 23 janvier 1998, n°1482, p.40 à 51

(12) Amin RAJAN, Aspects commerciaux et humains du secteur informatique jusqu'à l'an 2000., Commission des Communautés européennes, Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, collection Europe sociale, 1994, 111 pages, rapport sur la conférence de la Communauté Européenne, préparé par Amin RAJAN

(13) Olivier LE GENDRE, Management à la gribouille pour chefs d'entreprise résignés, L'informatique Professionnelle, n° 128, nobvembre 1994, p. 25 à 30

(14) Frank NIEDERCON, Les PME obsédées par le problème du recrutement, Les Echos, mercredi 25 mars 1998, n°17.613, p.18

(15) Sophie MARECHAL, Portrait-robot des informaticiens des projets de l'an 2000, 01 Informatique, 21 novembre 1997, n°1475, p.53

Institut d'Audit Social
16ème Université d'été - août 1998
Contribution du Réseau Européen des Entreprises pour la Cohésion Sociale
"L'intégration d'objectifs sociaux et sociétaux dans la gestion des grandes entreprises"
Patrick Boulte - juin 1998

Le Réseau Européen des Entreprises pour la Cohésion Sociale a pour objet une sensibilisation mutuelle des entreprises à leur capacité d'action en faveur d'une plus grande cohésion sociale.

Pendant des années, on a pu croire - pour ne pas dire espérer - que l'univers de l'entreprise et le no man's land de l'exclusion pourraient rester deux réalités dissociées, sans interférence entre elles. Les logiques de fonctionnement du premier ne devaient pas être affectées par l'augmentation du nombre des personnes privées de sources de revenus, de rôle social, d'accès aux moyens de la citoyenneté et aux moyens de la construction de soi. Mais le cordon sanitaire ne fonctionne plus aussi bien. Pour certaines branches d'activité, comme la distribution ou les transports en commun, l'état de environnement social influence directement les conditions d'exploitation. Pour toutes, les comportements de leurs salariés se ressentent de leurs craintes pour l'avenir, le leur ou celui de leurs proches.

La publication, en novembre 1992, dans L'Expansion, d'un Manifeste des Entreprises contre l'Exclusion donna l'idée à Jacques Delors, Président de la Commission de l'Union européenne de susciter un Manifeste européen des Entreprises contre l'Exclusion, intention dont il fit part à la conférence de Copenhague sur l'exclusion, en juin 1993. Un texte fut alors élaboré et présenté à la presse par le même Jacques Delors, entouré d'une vingtaine de chefs d'entreprises, le 10 janvier 1995, soit quelques jours avant son départ de la Commission. Le 15 mai 1995, cent cinquante chefs d'entreprises de dix pays européens se réunissaient à Londres pour mettre en commun des expériences allant dans le sens des préconisations de ce manifeste et, début 1996, était constituée à Bruxelles, hébergée par la Fondation Roi Baudoin, une coordination du Réseau Européen des Entreprises pour la Cohésion Sociale.

Outre la sensibilisation aux préconisations du Manifeste et l'accélération des échanges d'expériences entre les divers pays, l'existence de ce réseau facilite la prise d'initiatives à portée transnationale.

L'une de ces initiatives, conduite par l'A.N.V.I.E. (Association Nationale pour la Valorisation Interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des Entreprises) et par Francis Ginsbourger, chargé de mission à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, a eu pour objet une recherche d'adaptation des instruments de gestion aux stratégies d'entreprises qui veulent concourir à la cohésion sociale par des actions externes ou par des actions internes visant à optimiser la gestion de leurs ressources humaines, en évitant de détruire des emplois.

Elle a démarré par une enquête menée auprès d'un échantillon d'entrepreneurs français dont les résultats ont été publiés dans deux cahiers de l'A.N.A.C.T. "Des dirigeants contre l'exclusion" - janvier 1996 et "Pour une gestion intentionnelle de l'emploi - de la gestion par les seuls coûts vers une évaluation partage des contributions productives" - juin 1996. Au cours de 1997, cette enquête a été étendue à des entrepreneurs allemands, britanniques et suédois, tandis que l'A.N.V.I.E organisait un atelier intitulé "Entreprise, instruments de gestion, emploi".

Nous référant à ces travaux, nous tenterons, ci-après, de faire le point de la réflexion ainsi engagée sur l'intégration d'objectifs sociaux et sociétaux dans la gestion des grandes entreprises, avec :

-une proposition de typologie des orientations et des stratégies d'entreprise qui ont un effet direct ou indirect sur la cohésion sociale,

-une présentation de critères et outils d'évaluation de ces orientations
- -stratégies orientées sur le travail
- -stratégies orientées sur la création d'activité
- -stratégies orientées sur la participation aux politiques de l'emploi

-une réflexion sur l'adéquation des formes de reddition de comptes à la diversité des interlocuteurs et l'influence qu'elles peuvent avoir sur leurs perceptions.

I. Typologie des orientations et des stratégies d'entreprises en matière de ressources humaines

Il serait illusoire d'appliquer des critères identiques à toutes les entreprises, en ce qui concerne les conséquences de leur action sur la cohésion sociale. Il faut donc essayer de repérer des stratégies-types et de voir s'il est possible d'en établir une classification éclairante.

Dans leur dernière étude, Francis Ginsbourger et ses collègues, Marie Landare pour la Suède, Frédéric Bruggemann pour l'Angleterre, Klaus Dull pour l'Allemagne et Michel Capron pour la France répertorient trois orientations-type, en matière de politiques d'entreprise dans le champ qui nous occupe, selon qu'elles privilégient :

-une "politique du travail", qu'on aurait pu aussi appeler "politique de constitution et de valorisation de ressources humaines" ; cette politique vise la formation des travailleurs, l'amélioration des conditions de travail, l'enrichissement du travail à travers de nouvelles formes d'organisation du travail ;

-une "politique de création et de développement d'activités" ; cette politique met l'accent sur le soutien à des activités existantes ou à la création d'activités marchandes et non-marchandes. C'est essentiellement une politique de grande entreprise, soucieuse d'agir sur son environnement en vue de maintenir les conditions de sa propre activité ;

-une "politique de l'emploi"; cette politique vise l'insertion des jeunes, l'embauche de personnes défavorisées, la reconversion et/ou le reclassement de salariés dont l'emploi est supprimé, le "partage du travail".

Leur choix s'explique,

-par le contexte national,
-par le mode de légitimation ou de justification de l'orientation choisie.

Le contexte national détermine, de façon assez stable dans le temps, un mode préférentiel d'orientation de l'action et d'incitation à l'action. Il est bien évident que les politiques de création et de développement d'activités sont dominantes en Grande Bretagne et que la France ne cesse de chercher les bonnes composantes d'une politique de l'emploi. Mais, avec les circulations d'expériences et de modèles entre les différents pays européens, les distinctions nationales ne sont plus aussi tranchées ou, plutôt, certaines orientations pourraient prendre bientôt le pas sur d'autres.

Importe également le mode de légitimation des choix opérés. Il est relativement indépendant du contexte national ; le fait qu'un mode soit privilégié s'explique en effet davantage par le secteur auquel appartient l'entreprise, par sa localisation, mais aussi par l'évolution de l'opinion et de la culture, etc.

Les auteurs de l'étude, mentionnée ci-dessus, distinguent les modes de légitimation qui appartiennent au **"registre industriel"**, de ceux qui appartiennent au **"registre civique"** ou de ceux qui appartiennent au **"registre marchand"**.

Le critère utilisé dans le **"registre industriel"** est la productivité des facteurs. Il n'inclut pas de référence à des objectifs sociaux. C'est pour les entreprises qui s'inscrivent dans ce registre qu'il importe le plus de développer une évaluation critique des raisonnements et des calculs de productivité en usage.

Dans le **"registre civique"**, ce qui est valorisé, c'est le lien social interne, créé par la négociation entre partenaires. Cela est sans incidence sur l'emploi des acteurs externes, mais peut avoir un effet favorable pour l'emploi des acteurs internes. Dans ce registre s'inscrivent, notamment, les entreprises

qui ont fait de la solidarité salariale pour l'emploi.

Au "registre marchand", on peut rapporter les stratégies d'entreprise qui tiennent compte d'attentes particulières de la part de certaines catégories de clients. L'entreprise est conduite à incorporer des objectifs sociaux parce que ses clients, municipalités, sociétés d'économie mixte, associations, ont eux-mêmes des productions sociales.

Avec les autres modes de légitimation des stratégies d'entreprise, on sort des politiques de constitution et de valorisation des ressources humaines pour entrer dans une autre catégorie, celles des politiques de citoyenneté, parmi lesquelles celles qui se caractérisent par la création et le développement d'activités. Les sous-produits de ces politiques sont nombreux, sinon toujours aisés à valoriser :

-acceptation de l'entreprise par son environnement, par mise en conformité avec les usages locaux et avec ce que l'on attend ordinairement d'une entreprise,
-effets sur la tonicité de l'environnement économique local,
-effets commerciaux d'amélioration de l'image produite et de la confiance inspirée.

Reste un troisième type d'orientation, le choix qui consiste, pour l'entreprise, à s'inscrire plus ou moins passivement dans la politique de l'emploi globale. L'effet sur la cohésion sociale locale ou globale est alors fonction de la pertinence de cette politique et de son degré de convergence avec les logiques d'entreprises. Un bon exemple en sera fourni en France, positivement ou négativement, avec la nouvelle législation sur le temps de travail.

II Critères et outils d'évaluation de ces orientations

Les objectifs étant divers, les politiques étant diverses, les critères d'évaluation et les outils de cette évaluation le sont aussi.

2.1 Critères et outils des stratégies d'entreprises orientées sur le travail

Si l'on est dans le **"registre industriel"**, on peut parler de nouvelles méthodes de prise en compte de la valeur produite par le travail :

-productivité organisationnelle : réactivité, recherche de l'amélioration des résultats sociaux : baisse de l'absentéisme et du turn-over (donc des coûts de recrutement et de formation),

-transfert du capital humain dans le capital structurel : le capital humain est considéré alors comme l'une des "productions" de l'organisation ; si, entre autres, d'une façon ou d'une autre, on ne valorise pas l'apprentissage organisationnel, "le système de reporting aux actionnaires, tendu vers un objectif de maximisation des résultats d'une année sur l'autre, risque d'être un frein important aux évolutions du système de gestion et de l'organisation elle-même. En effet, la transformation de l'organisation est porteuse d'amélioration progressive des résultats industriels, mais n'a pas toujours de traduction immédiate dans les résultats financiers."

-valorisation de l'immatériel, ce qui est une autre façon de formuler l'item précédent, (il faut rappeler que l'habituelle sous-estimation de l'immatériel a des effets pervers, mais pas uniquement pour le management des ressources humaines, elle conduit souvent à des erreurs dans les calculs d'investissement, en raison de la sous-estimation fréquente du coût d'acquisition des know-how. Par ailleurs, elle est, du fait de la méconnaissance de l'"entreprise cachée" qu'elle entraîne, l'une des causes du taux élevé d'échec des fusions-acquisitions, au regard des objectifs qui leur sont assignés.)

-productivité globale, introduction d'indicateurs de satisfaction,

-gestion par la valeur.

Si l'on est dans le **"registre civique"**, les outils sont les méthodes d'évaluation de la valeur ajoutée par l'entreprise au travail :

-formation de capital humain, respect et valorisation du capital humain,
-extension de la notion de compétence et adoption d'une typologie des formes de compétences,
-maintien de l'employabilité,
-maintien de l'emploi,

tous items qui ont une influence sur la motivation et l'implication des personnes.

2.2 Critères et outils des stratégies d'entreprises orientées sur la création d'activités

Les entreprises britanniques n'ont pas le monopole du "business for the community", même s'il constitue une forme d'action pour la cohésion sociale, privilégiée outre-Manche. Avant même que l'on ne parle d'initiatives dans les quartiers et de soutien aux porteurs de projet, comme celles qui sont prises, entre autres, par la Fondation Agir Contre l'Exclusion, la Fondation Kronenbourg, la Fondation Générale des Eaux ou celle des Caisses d'Epargne, de grands groupes industriels se sont préoccupés de la création d'activités dans les territoires où ils étaient implantés, à travers des outils comme Saint-Gobain Développement, le GERIS, etc.

Les formes d'action peuvent être très diverses et les critères utilisés sont fonction de la stratégie de chaque entreprise. Les retombées pouvant s'analyser en termes de :

-apprentissage de management de projets pour les personnes affectées à ces actions,
-réputation de l'entreprise,
-amélioration et modernisation des relations sociales, y compris par l'importance accrue accordée à la variable emploi,
-fidélisation et consolidation de clients,
-fidélisation de personnel,
-emplois créés,
-création de nouveaux services, y compris de services pour son propre personnel (blanchisserie, lavage de voitures, courses, etc.),
-innovations.

L'évaluation est fonction de la réalisation des différents objectifs ou de la satisfaction des différentes composantes de l'environnement, pondérée selon l'importance relative de ces divers environnements pour l'entreprise. Si l'on pense à l'importance stratégique que représente la qualité de l'environnement urbain pour les activités de la grande distribution ou du transport urbain, on comprend qu'il puisse y avoir une évaluation directe des retombées de la création d'activités en termes de diminution du vandalisme, de taux de fréquentation, etc.

2.3 Critères et outils des stratégies d'entreprises orientées sur l'emploi

L'étude précitée explique ainsi un tel choix stratégique : " L'entreprise considère qu'il est de son intérêt bien compris de consentir un effort social excédant la simple application des règles légales et conventionnelles, d'agir comme un acteur économique, partie prenante des problèmes sociaux de la cité, de se montrer un partenaire soucieux de solidarité vis-à-vis de populations défavorisées."

Plutôt que de parler d'effort social, notion restrictive à connotation redistributrice, il serait sans doute plus adéquat de parler de diversification dans les objectifs assignés à la gestion des ressources humaines. Si l'on se réfère aux nombreux exemples d'innovations dans la gestion des ressources humaines depuis quelques années, on remarque que les entreprises qui en ont été à l'origine, poursuivaient des objectifs très divers et qu'à chaque type d'objectifs devait correspondre un outil

spécifique d'évaluation.

On a pu repérer des stratégies d'emploi, à mettre en relation avec :

-la production,
-en matière d'occupation de postes de travail, (susciter une demande d'emplois dans des métiers pénibles, avoir accès à des compétences en partage avec d'autres entreprises, ...),
-en matière de gestion des savoirs : accès aux nouveaux savoirs, portés par les nouvelles personnes recrutées, ou conservation de savoir-faire existants, portés par les personnes maintenues à l'effectif,
-en matière d'organisation de la production : flexibilité,
-en matière de qualité, sous forme de réintégration de fonctions sous-traitées,

-la fonction commerciale :
-recherche de la satisfaction du client par la qualité du service,
-recherche de la satisfaction du client par la diversification du service rendu du fait de la prise en compte d'attentes spécifiques ayant un effet sur l'emploi (clause sociale),
-recherche d'amélioration d'image, par réponse à l'une des attentes majeures de l'environnement (exemple : actions en faveur de l'emploi des jeunes peu qualifiés menées par des sociétés concessionnaires de services publics)

-la fonction sociale, avec objectif de
-maintien de l'emploi (accords de solidarité salariale pour l'emploi),
-rééquilibrage de la pyramide des âges,
-intégration de minorités ethniques,
-diminution d'absentéisme par une meilleure adéquation temps professionnels - autres temps sociaux,
-alimentation du dialogue social interne,
-recherche d'effets sur la mobilité et la capacité de changement.

III Information sur la gestion. Influence de la forme de la reddition de comptes sur l'évolution des perceptions des destinataires. Adéquation des supports à la diversité des partenaires et des interlocuteurs.

L'étude citée établit de très intéressantes connexions entre les éléments du système d'informations de gestion et les logiques d'action de ses divers destinataires. C'est peut-être faute de respecter les spécificités de chacun, que les logiques des uns finissent par prendre le pas sur les logiques des autres. Mais cela vient aussi du fait que tous les acteurs n'ont pas le même poids (actionnaires vs salariés) ou qu'il y a conflit de logiques pour certains acteurs (dirigeants supposés rejoindre la préoccupation des salariés quant à la pérennité de l'entreprise, et, en même temps, détenteurs de stocks options cherchant à amplifier les mouvements, à relativement court terme, du cours de bourse).

Dans les critiques des instruments de gestion, actuellement utilisés par le management, sans doute conviendrait-il de distinguer :

-les critiques portant sur la perte de pertinence des critères. Par exemple, la distinction entre charges fixes et charges variables, charges directes et indirectes ou le découpage de l'entreprise en sections et non en processus ;

-et celles qui portent sur l'introduction dans le raisonnement de gestion, - c'est-à-dire dans le raisonnement visant, par hypothèse, la maximisation de l'apport de valeur à l'entreprise -, de logiques d'acteurs particuliers, comme certains segments de l'actionnariat, qui voient dans le travail un coût et non une source de valeur, ou qui ont, de l'un à l'autre, des horizons d'actualisation différents, quand ils n'ont pas, pour un même segment d'actionnariat, des

horizons incompatibles, ce qui est le cas d'épargnants à terme pour leur retraite qui se réfèrent néanmoins au cours au jour le jour.

Le même problème peut apparaître avec d'autres catégories de partenaires, destinataires ou utilisateurs d'informations de gestion.

On s'apercevrait alors que le manque de pertinence de l'information de gestion, ou son inadéquation à ses destinataires, est due en fait :

-à un manque d'outils ou à l'obsolescence de ceux qui sont utilisés,

-au poids déterminant de certains acteurs pour imposer les outils utilisés (pendant longtemps, l'administration fiscale, ou le législateur, relayé par les commissaires aux comptes),

-à la difficulté de réserver, à un segment d'interlocuteurs déterminé, l'information sur les objectifs, pertinents pour eux et non-pertinents pour d'autres, raison pour laquelle les critères portant sur certains registres (sécurité, solidarité, convivialité, respect de l'environnement, esthétique ...) ne sont pas affichés, par peur qu'ils ne soient utilisés ou perçus de façon négative par ceux auxquels ils ne sont pas destinés.

Encore que la difficulté tienne autant à l'existence de "trous" dans le système d'informations de gestion, qu'à l'incapacité de certains acteurs d'élargir leur logique propre. Ces acteurs sont incapables de voir les conséquences de certains évènements sur l'état des variables auxquelles ils sont le plus attachés.

IV Evaluation de l'apport net d'une entreprise à la cohésion sociale. Quels critères pour l'investisseur "éthique" ?

Nous sommes, pour ce qui regarde certains objectifs d'investissement des détenteurs de capitaux, dans une phase de changement rapide qui entraîne la définition ou la recherche empirique de nouveaux critères d'évaluation des entreprises, une quête systématique des informations correspondantes et l'apparition de nouveaux acteurs financiers pour s'en charger.

L'investissement "éthique", c'est-à-dire l'investissement orienté par des critères de sélection autres que strictement financiers, se développe. Aux Etats-Unis, il représente déjà 10% de l'épargne collective. Il s'agit d'une épargne qui, il faut le rappeler, s'investit aussi bien en Europe et en France, qu'aux Etats-Unis et selon les mêmes critères. Chez les épargnants européens, dans de moindres proportions, on assiste au même phénomène. Ainsi, en Suisse, vingt-cinq institutions, dont la Caisse de prévoyance du personnel enseignant de l'instruction publique et des fonctionnaires de l'administration du canton de Genève, ont-elles créé la Fondation suisse d'investissement pour un développement durable - ethos. Cette fondation a constitué un portefeuille d'actions d'entreprises respectant des critères de développement durable. Elle s'appuie, pour les sélectionner, sur un organisme ad hoc, le Centre info suisse à Fribourg. C'est un organisme du même type, Arèse SA, le premier du genre dans notre pays, qui a été créé en France en juillet 1997, pour répondre à cette demande d'informations spécifiques sur les entreprises, de la part de ce type d'investisseurs.

Qu'il s'agisse d'organismes spécialisés ou d'équipes propres à des gérants de portefeuille, chacun est en train, d'une part, de se bâtir empiriquement des outils ad hoc, d'autre part, de passer systématiquement en revue les valeurs cotées, pour leur appliquer ses grilles d'évaluation. Pour ceux qui s'y emploient, la difficulté est double : celle de déterminer des indicateurs significatifs et des rubriques susceptibles d'être renseignées, celle de se faire ouvrir les portes des entreprises et de leur faire accepter la légitimité des questions posées.

Si l'antériorité américaine en matière d'investissement "éthique" est forte, elle l'est moins en ce qui concerne l'investissement respectant des critères de cohésion sociale - prévention interne de l'exclusion et exercice d'une responsabilité sociale externe - ou de développement durable. Les critères observés jusqu'à présent restent majoritairement des critères d'exclusion de valeurs

représentatives d'entreprises de certains secteurs de l'économie ou commerçant avec des pays menant des politiques inacceptables aux yeux du public (cas de l'Afrique du Sud au temps de l'apartheid). Même si l'évolution en la matière est constante, notamment avec la montée en puissance de l'épargne salariale et, chez les syndicats américains, celle de la prise de conscience du pouvoir qu'ils ont potentiellement sur les entreprises en tant que gérants de cette épargne, l'expérience acquise outre-atlantique ne peut donc être utilisée par les nouveaux opérateurs européens pour bâtir des grilles d'évaluation selon des critères de développement durable. Ils doivent les concevoir par leurs propres moyens et il faudra encore du temps avant de voir si ces grilles s'unifient et si une norme se dessine.

Si l'on se réfère à "ethos", mentionné ci-dessus, il utilise, outre les critères classiques de "durabilité financière", des critères environnementaux, dans lesquels il inclut des évaluations de stratégie, de management, de production et de produits, et des critères sociaux, parmi lesquels on retrouve ce qui a trait aux relations avec les clients et fournisseurs, avec les collaborateurs, avec les collectivités publiques et avec les actionnaires. Pour Arèse SA, les critères sont classés selon qu'ils concernent, les relations avec les actionnaires, les relations avec les clients et fournisseurs, les relations avec la société civile, la gestion des ressources humaines et l'environnement.

Il resterait à imaginer les critères qui répondraient à l'intérêt et aux attentes des investisseurs éthiques soucieux de cohésion sociale. Ce pourrait être :

1 Critères de management

L'un des premiers facteurs de prévention de l'exclusion est la solidité de l'emploi, elle-même liée à l'espérance de vie des entreprises. Or, la maximisation à court terme de la rentabilité peut être l'indice d'un désintérêt pour le futur de l'entreprise. Pour savoir si c'est le cas, il faut regarder les logiques d'action des managers. Sont-ils des mercenaires ? L'un des indices possibles est constitué par l'importance de la rémunération des dirigeants - donnée intéressante pour l'ensemble des actionnaires qui sont en concurrence avec les dirigeants pour la répartition des résultats -, les écarts de rémunération et la diffusion des stocks option.

2 Critères d'emploi

Un autre critère pourrait être la sophistication du système de gestion des ressources humaines, en ce sens qu'elle dénoterait une capacité à jouer des diverses variables et outils possibles pour adapter, de façon respectueuse des stratégies individuelles, l'utilisation des ressources humaines aux fluctuations de l'activité. Le seul fait d'avoir développé cette capacité serait l'indice d'un souci de l'emploi. Les critères seraient ici des critères de temps : durée moyenne effective de travail, nombre de types d'horaires de travail, ...

3 Critères d'employabilité

-Répartition de l'effort de formation professionnelle
-Mobilité interne

4 Bilan contributions-rétributions

-Subventions et aides diverses reçues
-Contributions
  -Contribution fiscale
  -Contribution du comité d'entreprise à des actions de réparation de l'exclusion
  -Contribution de l'entreprise à des actions de réparation de l'exclusion
    -Contribution en espèces
    -Contribution en temps (sous forme de mises à disposition par exemple)

On voit que l'on se trouve dans un domaine en mouvement, sous le double effet, sur le plan interne, de la prise en compte progressive, par des entreprises, de variables jusque là exclues de son équation de production, comme celles ayant trait aux rapports entrenus avec certains de ses environnements,

sur le plan externe, par les transformations profondes de la composition de l'actionnariat, de ses stratégies et de ses comportements. Ce mouvement semble être plus rapide que celui de l'évolution des méthodes d'évaluation et du contenu de l'information. D'où l'aspect plus descriptif qu'élaboratif du présent document et la brieveté de la bibliographie qui lui est annexée.

Bibliographie

Investing for Good - Making Money While Being Socially Responsible - Peter Kinder, Steven D. Lydenberg, Amy L. Domini - Harper Business 1993

Diagnostic Financier et Gestion des Ressources Humaines - Charles-Henri d'Arcimoles - Economica - sept 1995

Des dirigeants contre l'exclusion - Cahiers de l'ANACT - n° 6 - janvier 1996

Pour une gestion intentionnelle de l'emploi - Cahiers de l'ANACT - n° 10 - juin 1996

Eco-efficiency and financial analysis - EFFAS commission on accounting - septembre 1996

Financing Change : The financial Community, Eco-Efficiency, and Sustainable development - Stephan Schmidheiny and alii - The MIT Press -1996

Corporate Initiatives : putting into practice the European Declaration of Businesses against Exclusion - EBNSC - décembre 1996

Les placements alternatifs et solidaires - Hors série pratique n°1 - Alternatives Economiques - 2ème trimeestre 1997

Grandes entreprises et appui au développement économique local - La documentation française - 1997

Finance et emploi : engager le débat - Echange et Projets n°78 - novembre 1997

Kinder P., 1997, Social sceening : paradigms old and new - Journal of Investing - Special issue on socially responsible investing

Franck BRILLET

Adresse personnelle :
77, Rue Saint François
37520 La Riche

Tél. : 02.47.38.91.71
E Mail : brillet@droit.univ-tours.fr

Adresse professionnelle :
I.A.E. de Tours - Faculté de Droit
50, Av. J. Portalis BP 0607
37206 Tours Cedex 03
Tél. : 02.47.36.10.09
Fax : 02.47.36.10.11

Pratique et mise en oeuvre de l'actionnariat : des liens affirmés avec la poursuite d'objectifs de performance

Résumé :

Si la liaison entre rémunération et performance est une des problématiques de recherche d'actualité, les recherches académiques sur l'influence de la performance sur les rémunérations semblent relativement discrètes. L'objectif de cet article est de clarifier la relation qui peut exister entre les objectifs de performance poursuivis et la mise en place de rémunérations extrinsèques tout en confirmant l'influence de pratiques de rémunération sur des indicateurs de performance.
Les relations entre ces deux concepts sont envisagées au sein d'un cadre de recherche, issu d'une synthèse la littérature et des résultats d'une enquête exploratoire, qui sera testé auprès d'un échantillon de quatre vingt dix entreprises françaises. Les résultats montreront l'influence significative d'objectifs de performance économique, sociale et de stratégie salariale dans la mise en place de techniques de rémunérations extrinsèques.

Mots clés :

Rémunérations Extrinsèques	Salaires	Performance
Participation au capital	Intéressement	Objectifs

Introduction

Si la politique de rémunération est indiscutablement au cœur des problématiques actuelles des entreprises, elle est régulièrement associée à des éléments de performance. La diversité des études théoriques et empiriques amène à se demander quels sont les véritables apports d'une nouvelle recherche ?

A notre connaissance, il existe peu d'études qui se soient ciblées sur les relations entre des objectifs de performance poursuivis et la rémunération (Dondi, 1993 ; Saint-Onge, 1993, 1994). Partant de ce constat, la présente étude s'intéresse plus particulièrement à la relation performance - rémunération qu'à la relation rémunération - performance ; ce qui constitue l'une de ses originalités. Cet objectif d'étude amène alors à préciser ce que l'on entend par ces deux concepts et quels sont les liens présupposés qui amènent à proposer le cadre conceptuel de cette recherche (1). Dès lors, cette recherche écarte, dans un premier temps, les effets de l'application de techniques salariales sur des indicateurs de performance de l'entreprise ; elle se situe alors en amont des rémunérations.
A partir d'études empiriques et d'emprunts théoriques, le but de cet article est, d'une part, d'identifier les objectifs de performance poursuivis qui participent à l'application de pratiques d'actionnariat dans l'entreprise (1.1) et, d'autre part, d'être le témoin de la conception élargie donnée à la rémunération qui ne s'entend plus de sa seule composante salaire (1.2). L'agrégation de ces deux analyses amènera le chercheur à souligner la conception hétérogène donnée aux concepts de performance et de rémunération extrinsèque qui deviennent de plus en plus des construits multidimensionnels.
Plus précisément, la relation étudiée s'intéresse à deux techniques salariales que sont l'intéressement et la participation au capital des salariés. Il sera démontré, grâce à une étude empirique (2) et confirmée par deux monographies d'entreprises, que les éléments qui déterminent l'application de ces techniques salariales sont le plus souvent orientés vers des objectifs de performance économique, sociale et de stratégie salariale. La présentation des résultats de l'enquête empirique menée auprès de quatre vingt dix entreprises françaises (2.1) permettra de souligner l'influence significative d'objectifs de performance dans le management des salaires, essentiellement concernant la pratique de l'intéressement (2.2).

1. Performance et rémunération : frontières communes pour deux concepts élargis

La liaison entre ces deux concepts a fait l'objet de nombreuses recherches de la part des chercheurs anglo-saxons (pour une revue de littérature voir : Guest, 1997 ; Commeiras, 1998) mais aussi de la part de chercheurs français (Redheuil, 1990 ; Bebski-Samier, 1991 ; Poilpot-Rocaboy, 1995 ; Commeiras, 1994 ; Fericelli, Trouillard-Bergé, 1996 ; Roussel, 1996 ; Igalens, Roussel, 1996 ; Tremblay, Sire, Balkin, 1996 ; Soulié, 1997). Cette pluralité soulève naturellement une grande diversité des résultats présentés qui doivent s'apprécier au regard des méthodologies de recherche et des traitements des données effectués. Ainsi, la question de la relative inconstance dans la production de recherches salariales sur ces deux concepts se trouve écartée.
La nouveauté de la recherche consiste à ajouter une dimension nouvelle dans la relation linéaire qui existe entre techniques de rémunération et performance. Cette relation doit s'enrichir de l'analyse de l'influence d'objectifs de performance sur la mise en place des pratiques salariales ; influence mesurée par une enquête empirique quantitative. Ces influences relevées, l'analyse confirmera, par la réalisation d'études de cas, qu'il existe des liens entre ces pratiques et des indicateurs de performance (relation traditionnellement étudiée dans la littérature).

1.1 Des objectifs de performance poursuivis aux pratiques de rémunération extrinsèques

Le concept de performance semble multiforme (Stanwick, Stanwick, 1998) et pluridisciplinaire (Hirt, Levine, McDonald, 1997 ; Rich, 1997 ; Hansen, 1997 ; Carley, Lin, 1997). Une étude des principales contributions théoriques et empiriques a permis d'envisager l'opérationnalisation de ce concept (1.1.1). De même, le choix des pratiques n'a pas été effectué *a priori* et au hasard. Ce sont les résultats d'une enquête exploratoire, menée auprès de huit entreprises (Brillet, 1997), qui ont orienté la recherche sur deux des techniques d'actionnariat (1.1.2).

1.1.1 Les objectifs de performance poursuivis

Le concept de performance et ses liens avec les politiques de ressources humaines, dont la politique de gestion des rémunérations, est abordé selon de nombreuses théories et particulièrement en sciences de gestion (Louart, 1996 ; Bourguignon, 1996 : pour des recherches récentes sur la performance et la GRH). On rappellera notamment trois de ces principaux courants :

- les théories stratégiques (Porter, 1980 ; Miles and Snow, 1984 ; Schuler and Jackson, 1987 ; Hendry, Pettigrew, 1990),
- les théories descriptives (Beer et al., 1985 ; Kochan, Katz, McKersie, 1986),
- les théories normatives (Walton, 1985 ; Guest, 1987 ; Pfeffer, 1994 ; Dyer, Reeves, 1995[1] ; Becker, Gerhart, 1996).

Si ces théories semblent être plus ciblées sur les ressources humaines, il faut considérer qu'il n'existe pas de théorie générale sur la performance. Cependant, il existe au sein de certaines d'entre elles des approches et modèles qui permettent de construire ce concept et de l'opérationnaliser. Il faut considérer que ce concept est souvent abordé par des disciplines académiques connexes et selon les perspectives des chercheurs économiques, sociaux, de management ou psychologique, les perspectives sur la performance en sont affectées. La présente recherche s'intéresse uniquement à celles développées au sein des théories de gestion des ressources humaines présentées ci-dessus.

Ainsi dans cet article, l'appréhension du concept de performance provient des études développées par Paauwe (1996)[2] et Paauwe, Ridchardson (1997). S'intéressant aux relations qui existe entre les politiques ressources humaines et la performance de la firme, ces derniers proposent le cadre de recherche suivant :

Schéma adapté et traduit de Paauwe, Ridchardson, 1997 (adapté de Paauwe, 1996 : 4)

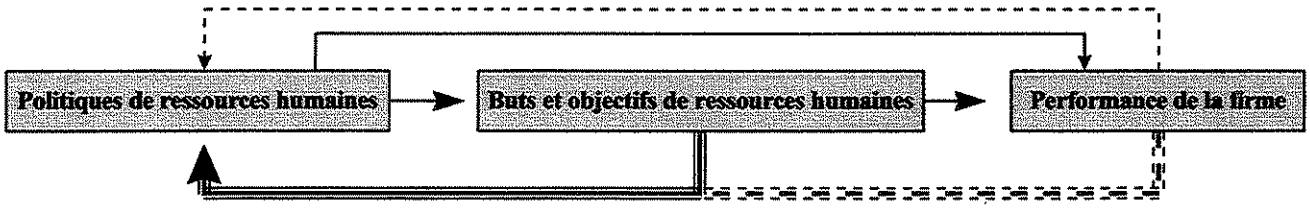
Les politiques de ressources humaines comprennent les politiques de recrutement, de participation, de récompenses, de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ; les buts et objectifs de ressources humaines concernent des indicateurs tels que, le turnover, l'absentéisme, le climat social, la confiance et la loyauté, et les indicateurs de performance de la firme recouvrent le profit, la productivité, la qualité et le développement des produits ou services.

La proposition de ce cadre de recherche n'est qu'un exemple parmi d'autres de l'intérêt souvent unique des recherches sur les effets des politiques de ressources humaines envers la performance. Or, la volonté de cet article est de cibler son attention sur les effets des objectifs poursuivis sur la

[1] « Human Ressource Strategies and Firm Performance : What do we Know and Where do we Need to Go ? », *Paper presented to the 10th IIRA World Congress*, Washington, 31 May - 4 June.

[2] « HRM and Performance : the Linkage between Ressources and Institutional Context », paper presented at the ESRC seminar series on « HRM and Performance », Bath University, November.

mise en place de politiques ressources humaines de rémunérations (dans le cas de cette recherche on parle de techniques d'actionnariat). Le cadre de recherche s'enrichit alors de la dimension suivante (bas du schéma):



La recherche menée va s'attacher, d'une part, à examiner que les buts et objectifs poursuivis peuvent être de nature économique, sociale ou stratégique et, d'autre part, à établir des liens entre ces buts de performance et la mise en place de politiques de rémunération. On se distingue ici du modèle précédent puisqu'il ne comprenait dans les buts qu'une dimension sociale, la dimension économique de la performance n'étant prévue que dans la dernière partie du schéma. De cette façon, la performance est dans cette recherche appréhendée par des objectifs poursuivis, objectifs qui sont de triple nature : économiques, sociaux et de stratégie salariale (Annexe n°1)[3]. La présence ou l'apparition de ces éléments rappellent les études consacrées aux effets des salaires sur l'efficacité, la justice et l'équité, la satisfaction ou la motivation. Examinons les quelques objectifs les plus souvent cités lors de l'analyse exploratoire :

- le profit ou la rentabilité sont généralement les deux éléments les plus utilisés pour définir le concept d'objectif économique ; ils renvoient à la notion d'efficacité (Steers, 1975)[4] et d'efficience,

- la nature sociale des objectifs semble importante (Gélinier, 1976). Les résultats de l'étude de Steers (1975) sont similaires à ceux de l'enquête exploratoire. Certains de ces indicateurs sont relatifs à la satisfaction des salariés, à la flexibilité et à l'adaptabilité, au climat au sein de l'entreprise, à la satisfaction du personnel, à la motivation des salariés et à leur cohésion (Tabatoni, Jarniou, 1975). La notion d'« implication » des salariés, souvent citée dans les réponses des interviewés, doit être comprise comme un rapport de proximité entre l'organisation et l'individu, davantage qu'un investissement intense de ce dernier dans son emploi (Neveu, 1991). Si de nombreux auteurs estiment la distinction justifiée (Rojot, 1992), les dirigeants interrogés exigent plus simplement la loyauté des salariés envers l'organisation à laquelle ils appartiennent (interprétation des entretiens),

- l'analyse documentaire révèle que le fait d'afficher explicitement un objectif, en matière de politique salariale, peut être assimilé à un comportement stratégique de l'entreprise. Une étude plus approfondie de la littérature atteste, d'ailleurs, l'existence de relations intéressantes entre deux concepts de gestion : la planification (entendue dans la recherche comme stratégie salariale) et le contrôle. Anthony (1965)[5], le premier, associe ces deux concepts et analyse les liens qu'ils entretiennent[6]. La planification constitue bien une fonction essentielle de la gestion ; or, elle se situe,

[3] La variable objectif dispose donc de fondements théoriques, mais elle reste, malgré tout, opérationnelle et mesurable puisqu'elle a été élaborée d'après les résultats issus de l'enquête exploratoire (Brillet, 1997 : annexe 3, section II). Ainsi, les objectifs retenus furent sélectionnés en fonction de leur fréquence d'apparition dans les réponses des personnes interrogées : ils témoignent notamment, mais pas seulement, du souci de motiver, de satisfaire et d'impliquer les salariés, ainsi que de les rendre plus efficaces.

[4] Le choix des indicateurs est confirmé par les résultats de l'étude de Steers (1975), qui faisaient ressortir, parmi les quatre principaux indicateurs d'efficacité, la productivité, et la rentabilité.

[5] *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*, Boston, Harvard University, 1965.

[6] L'étude empirique opérée par Horovitz J.H., *Top Management Control in Europe*, London, Mac-Millan Press, 1980, a mis en avant cette relation entre planification et contrôle.

aussi, au coeur des politique salariales et de rémunération. Si Koontz, O'Donnel (1974)[7] ont souligné dans leur ouvrage que les décisions de planification ont une incidence décisive sur les choix opérés par l'entreprise, on peut, par extension, supposer qu'elles ont un impact sur la politique salariale menée par celle-ci. Il s'agit donc de déterminer si la politique salariale traduit les objectifs de performance et impératifs fixés par cette dernière, et donc de savoir si elle reflète des orientations de long-terme et un « *état d'esprit* » relatifs à la gestion des rémunérations.
Si l'on considère que la stratégie salariale constitue un objectif affiché et donc un élément de planification, la mesure de cette variable pose alors certaines difficultés. Aussi, le concept d'objectif défini par Tabatoni, Jarniou (1975) est retenu dans la mesure ou il présente l'avantage d'être opérationnel. Rappelons, d'autre part, que les objectifs fixés[8] par les entreprises sont intégrés dans le cadre de leur stratégie globale de gestion des salaires.

En conclusion de la détermination du concept de performance par la mesure d'objectifs de performance poursuivis, l'enquête exploratoire auprès d'entreprises a permis d'établir des mesures et d'opérationnaliser les objectifs de performance non financiers (Annexe n°1). Ces résultats ont été rapprochés d'une enquête empirique qui laisse apparaître des indicateurs et objectifs communs à ces résultats (Stivers, Covin, Green-Hall, Smalt, 1998). De cette façon il est possible de dresser la liste des objectifs qui figurent dans le questionnaire d'enquête administré aux entreprises :

Lors de la mise en place des pratiques salariales d'intéressement et de participation au capital, quelle importance avez-vous accordé aux objectifs de performance suivants ? (Ne rien cochez si ceux-ci ne sont pas pris en compte) :

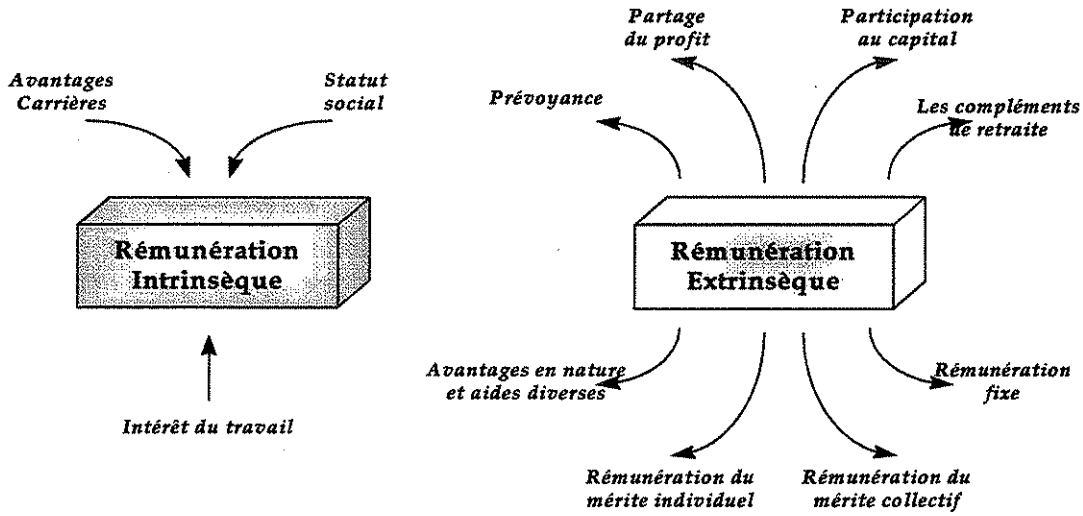
Une importance Secondaire (S) ou Prioritaire (P)...	**Intéressement**		**Participation**	
	S	P	S	P
1. Le niveau des salaires chez vos concurrents	1	2	1	2
2. Vos résultats financiers	1	2	1	2
3. L'engagement - La disponibilité - la participation du salarié	1	2	1	2
4. L'innovation - La créativité	1	2	1	2
5. Le maintien ou la création d'emplois	1	2	1	2
6. Rendre plus juste et équitable la politique actuelle	1	2	1	2
7. Le climat social - La paix sociale	1	2	1	2
8. Attirer et fidéliser un personnel compétent	1	2	1	2
9. La motivation de l'ensemble de vos salariés	1	2	1	2
10. La satisfaction de vos salariés	1	2	1	2
11. L'implication de vos salariés	1	2	1	2

[7] *Management - Principes et méthodes de gestion* -, Canada, Mc Graw-Hill, 1980 et traduit de *Essentials of Management*, 1974.

[8] Une littérature abondante à été consacrée, au cours de ces dernières années, à l'approfondissement du concept d'objectif de la firme. Si l'on souligne l'importance, pour une entreprise, d'exprimer, dans un système cohérent d'objectifs, un projet d'avenir de long terme, c'est conformément à ces objectifs, définis et affichés, qu'elle recherche les moyens concrets de les atteindre, et qu'elle procède à une (ré)organisation de ses structures (salariés compris). Il est possible de se référer à la typologie mise en avant par Laverhne, Pierre (*L'efficacité sociale -une nouvelle stratégie des entreprises-*, Toulouse, Privat, 1977) définissant quatre types d'objectifs : économiques (au sens d'efficacité économique, et qui peut être le développement de la rentabilité de la firme), économiques dérivés (en ce sens qu'ils seront dérivés et dépendront des objectifs économiques principaux. Ce serait par exemple l'objectif de croissance, de taille critique, de sécurité, d'autonomie), sociaux (au sens de recherche de l'équilibre social ; il s'agit, en quelque sorte, d'un objectif déterminé par les contraintes internes à l'organisation) et ceux imposés à la firme (au sens ici de contraintes plus ou moins ressenties, comme telles, par les dirigeants, et qui peuvent provenir des clients, des fournisseurs, mais aussi et surtout en matière de rémunération, de l'Etat).
On remarque que cette classification rejoint celle construite par Mérigot, Labourdette (1980) qui distinguent deux types d'objectifs : ceux de nature économique et ceux de nature non-économique.

1.1.2 Les dispositifs des techniques d'intéressement et de participation au capital des salariés : éléments de la rémunération extrinsèque

Ces deux techniques de rémunération sont comprises dans la rétribution globale du salarié laquelle renvoie aux récentes approches stratégique (Sire, David, 1993) et systémique (Donnadieu, 1991) de la rémunération. L'enquête exploratoire auprès de huit dirigeants et DRH d'entreprises a permis de mettre en évidence deux techniques de rémunération jugées essentielles aux yeux des professionnels (Annexe n°1) : l'intéressement et la participation au capital. Le rattachement du concept de rémunération globale au sein de cette étude se justifie puisqu'il englobe les politiques d'actionnariat, et permet, grâce à la classification donnée par Mottaz (1988) ou bien Sire (1994, 1993), de considérer ces techniques comme des rémunérations extrinsèques. Effectivement, cette classification (Sire 1993, 10-13) envisage deux types de rétributions : la rétribution intrinsèque (composée des éléments se rattachant au contenu de l'emploi) et la rétribution extrinsèque (composée de variables indépendantes du contenu de l'activité) :



Ces deux types de rétribution comprennent, chacun, divers éléments de rémunération qui correspondent tous à des variables d'action assorties d'objectifs stratégiques précis (centrés soit sur l'individu, soit sur l'organisation). Les éléments de la rétribution sont ensuite répartis entre onze variables d'action. La rétribution extrinsèque est définie par huit variables de nature quantitative[9], et la rétribution intrinsèque par trois variables de nature plus qualitative[10]. Voyons plus en détails les aspects techniques et les dispositifs associés à ces techniques salariales extrinsèques visées dans cette recherche.

L'intéressement : dispositif et détails techniques

C'est l'ordonnance du 7 Janvier 1959[11] qui marque la naissance d'une véritable réglementation de l'intéressement en définissant trois formes de participation, favorisées par des exonérations de charges fiscales : la participation collective aux résultats, la participation au capital ou à une opération d'autofinancement et la participation à l'accroissement de la productivité. Il ne

[9]La rémunération fixe (salaire de base, primes fixes et complément de salaire fixe), la rémunération du mérite individuel (primes et bonus individuels), la rémunération du mérite collectif (prime et bonus collectifs), le partage du profit (intéressement, participation, abondement au plan d'épargne d'entreprise), la participation au capital (actionnariat, options sur action), les avantages en nature et aides diverses (voiture, aide au logement, prêts et conseils financiers, etc.), les compléments de retraite (régime complémentaire facultatif, surcomplément de retraite) et la prévoyance (mutuelle et assurances).

[10]Les avantages carrières (perspectives de développement de carrière), le statut social (caractère valorisant de la fonction occupée, image valorisante de l'entreprise) et l'intérêt du travail (caractère « enrichissant » du travail).

[11] Ordonnance n°59-126, articles L. 441-1 à L. 441-11 du Code du Travail.

s'agissait que d'une incitation faite aux entreprises puisque le système conservait un caractère facultatif. La participation est devenue obligatoire avec le décret du 17 Août 1967[12].
L'une des conséquences de ce décret sur les contrats d'intéressement, dont les modes de conclusion posaient déjà des problèmes, a été d'en réduire le nombre puisque les entreprises ne souhaitaient pas financer deux mécanismes de participation. Rappelons que l'intéressement est resté facultatif contrairement à la participation légale de laquelle il doit être distingué. On comprend donc que ce système d'intéressement n'ait pas connu le succès escompté ; les entreprises l'ont jugé trop contraignant, en dépit de la loi du 27 Décembre 1973 (n°73-1197) dont le but était d'harmoniser les différentes procédures existantes (Donnadieu, Charpentier-Collet, 1991).

Ceci explique que le législateur soit intervenu le 21 juillet 1986[13], afin d'introduire un peu de souplesse dans ce système : il a laissé entière liberté aux partenaires sociaux quant au choix de la formule et au mode de répartition de cette prime ; il s'est assuré, cependant, que les critères définis aient un caractère mesurable, que l'accord profite à tous les salariés, et que l'assiette de l'intéressement ait bien pour base les résultats, les performances de l'entreprise, ou les améliorations de la productivité (Bensaid et alii, 1990 ; Perotin, 1990 ; Duval, 1992)[14]. Cette ordonnance donne la possibilité aux entreprises de faire varier les modalités de calcul et de répartition de l'intéressement selon les catégories de salariés ou d'unités de travail (pratiques cependant peu courantes). Si la définition du critère de mesure peut effectivement varier, le caractère collectif de l'intéressement n'est cependant pas remis en cause. Il est calculé proportionnellement à la rémunération et réparti entre les bénéficiaires au prorata de leur temps de présence. Ce partage du profit (Belier, 1993) peut prendre différentes formes (Cahuc, Dormont, 1992) et reposer sur : l'activité du salarié (intéressement à la productivité), les gains de production (intéressement aux économies réalisées), ou les bénéfices réalisés (intéressement aux bénéfices). Quatre règles principales, essentielles à la définition de l'intéressement, peuvent être dégagées de ce texte :

Principe de non substitution du salaire	Caractère collectif
Principe de négociation	Caractère aléatoire

Cette ordonnance fut suivie d'effets importants puisque le nombre d'accords n'a cessé de croître depuis lors[15] :

Années	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1991	1995
Nombre	845	948	1086	1303	2162	2630	9824	9963*

** 9963 accords en vigueur et 3862 accords conclus pour cette même année. Année record pour le nombre d'accords en vigueur, l'intéressement concerne 2,5 millions de salariés en France.*

[12] Ordonnance n°67-693, articles L. 442-1 à L.442-17 du Code du Travail.
[13] Ordonnance n°86-1134, Journal Officiel du 23 Octobre 1986.
[14] Voir à ce sujet, Duval (5 Mars 1992) qui aborde successivement : le champ d'application, les modalités de conclusion, les avantages fiscaux et sociaux, le contenu des contrats et points à prévoir dans l'accord, les types d'intéressement et leur mise en oeuvre.
[15] Cette explosion des accords pouvant entraîner certains abus (non assujettissement aux cotisations), le législateur est intervenu par une loi du 7 Novembre 1990 (n°90-1002 ; Journal Officiel du 11 Novembre 1990) qui n'a cependant pas freiné cette croissance.

La mise en place d'un accord d'intéressement ne découle pas d'une décision unilatérale de la direction. Elle doit résulter d'un accord négocié, puis conclu entre les différentes parties. Quatre voies sont ainsi envisagées par l'ordonnance de 1986 pour la conclusion d'un tel accord[16] :

❶ Au sein du comité d'entreprise	❷Entre le chef d'entreprise et les organisations syndicales représentatives
❸ Convention ou accord collectif de travail	❹ Par ratification du projet à la majorité des 2/3 du personnel, d'un projet d'accord

L'intéressement[17] apparaît donc bien comme un outil de flexibilité à caractère collectif. Il se fonde sur les résultats de l'entreprise et constitue une rémunération aléatoire. L'intéressement est souvent associé aux techniques de rémunération en étroite association avec, entre autre, des styles de direction participatifs ou performants (Bijeire, Igalens, 1998). Comme le soulignent ces deux derniers auteurs, la technique d'intéressement connaît un essor important depuis 1986 (voir les observations du ministère du travail)[18], ce est confirmé par l'étude empirique menée de cette recherche.

L'actionnariat des salariés : dispositif et détails techniques

Avant toute chose, il est important de ne pas confondre l'intéressement avec la participation légale, mais aussi la participation aux résultats (légale et obligatoire)[19] avec la participation au capital (Balloy, 1991, 1992 ; Chandesris, 1991 ; Duval, 1992).

L'actionnariat ne cesse de croître dans les entreprises et dans la part de rémunération globale accordée aux salariés (Louart, 1992 ; CNP-Assurances, 1993 ; Dondi 1994). Il comporte trois grandes options (qui peuvent être utilisées simultanément), le plan d'épargne d'entreprise[20], les

---

[16]Les entreprises doivent cependant rester extrêmement vigilantes et prudentes dans le calcul et le mode de répartition des primes, de manière à éviter « *l'effet cliquet* » selon lequel les salariés considèrent les montants perçus comme un avantage acquis alors qu'ils sont censés diminuer en période de crise.

[17]Pour plus de précisions se référer à la littérature abondante en matière d'intéressement dont : Moreau-Taddéi (1991), Rabatel (1991), Liaisons Sociales (1987, 1992).

[18] « Dossiers statistiques du travail et de l'emploi ; l'évolution des salaires, la négociation salariale et les pratiques des entreprises », *Travail et Emploi*, Dossier 87, 1993-02.

[19]La participation aux résultats de l'entreprise est une obligation légale présentant de véritables enjeux. Encore appelée participation financière, elle peut être définie comme « *une gamme de contreparties ou d'avantages financiers* » offerte aux salariés pour compléter leur salaire de base et liée à leur statut professionnel. Voyons quelques éléments essentiels afin de la distinguer d'autres techniques salariales :

- ***cadre juridique :*** obligatoire pour les entreprises de plus de 100 salariés, ce seuil a été ramené à 50 salariés à compter de 1990, facultatif pour les autres, le régime de participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise a été mis en place par l'ordonnance n°67 - 693 du 17 Août 1967, complété par l'art. 62 de la loi du 27 Décembre 1968, puis par une ordonnance du 21 Octobre 1986. La participation repose sur un accord conclu entre la direction d'une entreprise et ses salariés. Elle est associée à un certain nombre d'avantages fiscaux, ce qui explique son développement, bien que sa déduction ne soit admise fiscalement qu'au moment de son incorporation à la réserve spéciale de participation, c'est-à-dire durant l'exercice qui succède à celui dont les résultats ont servi de base au calcul de la participation et au titre duquel elle est attribuée (régime tout à fait exceptionnel dans la législation française).

- ***implications :*** avec le recours à la participation, la tendance à une substitution de la participation aux augmentations de salaire risque de se confirmer. Ce fait s'explique par un allégement des charges sociales pour l'entreprise et le salarié (au risque pour ce dernier de perdre des avantages dans le long terme). Elle se distingue des autres techniques de rémunération, comme les avantages en nature par exemple, puisqu'elle rétribue l'engagement et la contribution productive des salariés.

- ***quel sens donner à la participation :*** suivant les entreprises la participation financière sera composée de divers outils. Elle constitue un moyen parmi d'autres de concilier l'équité interne, la compétitivité externe et l'efficacité juridico-financière des rémunérations.

[20]Système d'épargne collectif prévu spécialement pour les salariés, qui doivent tous pouvoir y participer (à la différence des plans d'options sur actions qui peuvent n'être adressés qu'à une seule catégorie d'entre eux). Le PEE a pour objectif de favoriser l'acquisition par les salariés de valeurs mobilières et notamment d'actions. Ce plan est un

plans d'options d'actions (P.O.A.) ou « *stocks-options* »,[21] l'actionnariat de la loi de 1973[22], auxquelles on peut ajouter une option : le rachat des entreprises par les salariés (R.E.S. largement étudié dans la littérature : Andre, 1991 ; Popovici, Lemaitre, Padovani, 1992 ; Mignard, 1992 ; Gilles, 1993[23]).

Le caractère attractif de ces systèmes de participation aux résultats (dont l'intéressement) et de participation aux résultats (actionnariat) a été renforcé par le législateur (1986, 1987) afin d'en faciliter, d'en moderniser et d'en simplifier leur mise en œuvre effective au sein des entreprises (Girard, Perrot, Reynaud, Morin, 1990). Cette constatation se trouve confirmée par les discours de huit dirigeants d'entreprises, qui, lors d'une enquête exploratoire (Brillet, 1997), affirmaient que ces techniques étaient *novatrices parce que faciles d'utilisation*, même si, la participation obligatoire expliquait leur tardive mise en œuvre (résultats confirmés par ceux de Bijeire, Igalens, 1998).

A partir de cette présentation des concepts, l'ambition de cet article est d'établir des frontières et liaisons communes entre la performance et les techniques salariales susvisées. Ainsi, la proposition d'un cadre conceptuel de recherche peut s'envisager de la façon suivante :

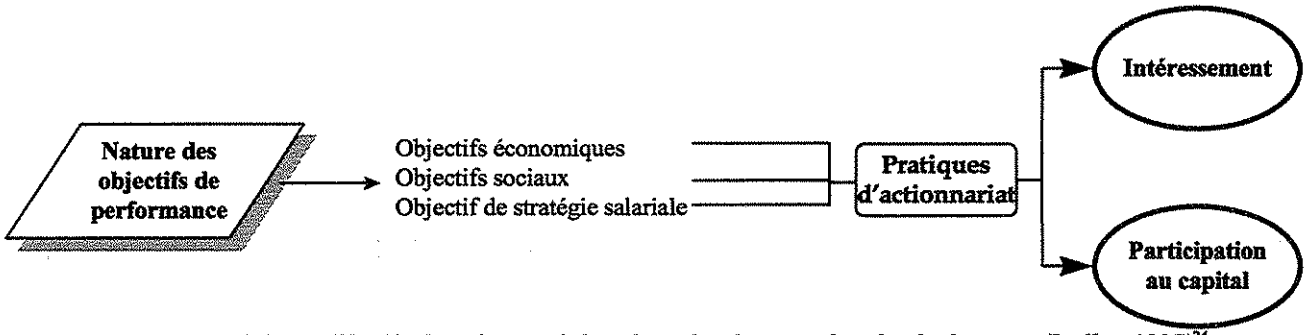
---

mécanisme fiscal qui permet de recevoir un certain nombre de versements. Il offre aux salariés la possibilité de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Bien souvent, il recueille les primes d'intéressement, la réserve de participation, mais il est aussi possible d'y trouver des versements volontaires de salariés intéressés et une aide financière de l'entreprise appelée « *abondement* ». L'épargne est indisponible pendant une période de cinq ans (sauf déblocage anticipé suivant les cas prévus). Les fonds sont alors employés à l'achat de SICAV, de Fonds Communs de Placement ou de Valeurs Mobilières de l'entreprise. Ces sommes versées bénéficient d'un régime fiscal intéressant, puisque les sommes versées sont admises en déduction des bénéfices imposables de l'entreprise, et en matière de sécurité sociale, d'un traitement extrêmement favorable, puisque ces sommes sont exonérées des taxes ou participations assises sur les salaires (exception faite de la CSG) ; ces sommes sont également exonérées de l'impôt sur le revenu des salariés bénéficiaires. Le P.E.E. est considéré comme un élément de rémunération indirecte, exonéré d'impôts et de charges sociales. Il contribue pour ce faire à dynamiser le plan de rémunération de l'entreprise. Son avantage réside dans sa souplesse et sa flexibilité, et ce, dans : le choix des sources d'alimentation, la panoplie des instruments de gestion, la gestion individuelle qui peut en être faite par l'utilisateur final, le salarié (Dessain-Gélinet, 1991).

[21] Parfois considérés comme un instrument sélectif de gestion des rémunérations, les stocks-options sont des options d'achat d'actions de l'entreprise et peuvent être distribués individuellement et sont, en général, réservés aux cadres dirigeants. Mécanisme facultatif, il consiste à proposer, à tout ou partie des salariés, des plans d'acquisition d'actions de leur entreprise, dans un délai qui est fixé par la direction. Il s'agit donc d'offrir le moyen de réaliser des plus-values sur les titres de l'entreprise. L'option est une promesse de vente d'une action à un prix fixé à l'avance, avec l'espoir que celui-ci sera dépassé par la valeur réelle de l'action. Cette technique présente une certaine complexité de fonctionnement, notamment en ce qui concerne les avantages fiscaux qui lui sont associés, puisque le salarié sera exonéré d'impôt sur le revenu et l'entreprise sera exonérée des taxes sur les salaires et pourra les déduire de son résultat fiscal. A la fois considéré par les entreprises comme facteur de fidélisation et instrument de rémunération, il constitue un outil de plus en plus répandu dans les entreprises (Le Gendre, 1992).

[22] Il concerne l'intéressement des salariés au capital de l'entreprise. Cette forme de participation vise à faire acquérir, par le salarié, un statut de copropriétaire de l'affaire. Pour cela, l'entreprise peut, à l'occasion d'une augmentation en capital, inciter les salariés à souscrire des actions, en leur accordant des conditions avantageuses. Ou bien encore, l'entreprise distribue elle-même les actions aux salariés, actions créées par incorporation des réserves au capital. Il existe ainsi diverses voies d'accession à l'actionnariat, qui conduisent à solidariser le salarié à l'entreprise. Néanmoins on peut s'interroger sur l'effet matériel de ce type d'actionnariat, le nombre d'actions détenues ne permettant pas de dégager un montant de dividendes important pour modifier le revenu de la personne interrogée. Le titre étant bien souvent revendu pour obtenir une plus-value intéressante. Malgré son caractère incitatif, cette forme d'actionnariat n'a pas connu le succès qu'on attendait.

[23] « L'épargne salariale marque le pas », *Entreprise & Carrières*, 180, 15 Décembre 1992 / 04 Janvier 1993, p.3.



Extrait partiel du modèle développé et testé dans le cadre d'une recherche de doctorat (Brillet, 1997)[24].

Partant des recherches affirmant que les composantes de la rémunération, notamment extrinsèques (Commeiras, 1998), permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques, financiers et sociaux, il est suggéré que la mise en place de techniques salariales et de systèmes de gestion des rémunérations sont établis en fonction de déterminants propres à optimiser les performances de l'entreprise. De cette façon, le schéma de recherche proposé consiste à regrouper un ensemble d'objectifs de nature économiques, sociaux et stratégiques correspondant respectivement aux performances économiques, sociales et de stratégie salariale recherchées par les entreprises dans cette volonté de management des techniques salariales par la performance et inversement.
La présentation de ce modèle s'intéresse donc aux liaisons entre performance et techniques salariales. De même, plutôt que d'analyser les effets des composantes de la rétribution extrinsèque sur la performance (Estay, 1990, 1995 ; Girard, Perrot, Reynaud, Morin, 1990 ; Vaughan-Whitehead, 1992), on cherche à identifier les éléments qui poussent les entreprises à appliquer ces techniques salariales.

Le cadre de recherche étant proposé, il est alors possible de présenter celui de la recherche empirique qui a permis de tester les relations entre les deux parties du modèle.

2. Effet relatif de la prise en compte d'objectifs économiques et sociaux dans la mise en place de techniques de rémunération extrinsèques : le cas de quatre vingt dix entreprises françaises

2.1 Présentation du cadre de l'enquête

L'objet principal de cette recherche empirique est d'évaluer la nature des relations entre des déterminants et des pratiques salariales.

2.1.1 Considérations méthodologiques

La population de cette enquête est constituée de l'ensemble des entreprises françaises publiques ou privées (dont le siège social et la nationalité sont françaises) de plus de cinquante salariés (effet de seuil liés à l'application des techniques). A partir de la population réellement enquêtée, un échantillon a été défini[25] et a permis l'envoi postal d'un questionnaire d'enquête (entre le mois d'avril et de juin 1996) dont le taux de retour peut être jugé satisfaisant puisqu'il est de

[24] Cette partie du modèle correspond à l'une des sept hypothèses testées dans le cadre d'une recherche de l'influence des déterminants sur les pratiques salariales.

[25]En matière statistique il est évident que la préférence va tout naturellement vers des échantillons de type aléatoire obtenus par tirage au sort dans la population concernée. Disposer d'un tel échantillon supposait que nous détenions une liste exhaustive de toutes ces entreprises ou établissements (pour parler de véritable population étudiée). Or tel n'était pas le cas, c'est pourquoi nous parlerons de population réellement enquêtée pour désigner la population à partir de laquelle nous avons composé notre échantillon. Pour l'essentiel de ces raisons, il convient d'être prudent sur la représentativité de l'échantillon.

13,25% et concerne quatre vingt dix entreprises. Une fois la codification et la saisie des questionnaires de l'échantillon effectuées, les traitements statistiques nécessaires à la vérification des hypothèses du modèle ont été centrés sur deux dimensions de l'analyse des données : une analyse « simple » de données (en raison du nombre de variables concernées par ce type d'analyse)[26] par la réalisation de tris à plat et de tris croisés (utilisation du logiciel SPSS) et une analyse « multidimensionnelle » des données qui concerne la réalisation d'analyses factorielles des correspondances[27].

2.1.2 Structure de l'échantillon et pratiques d'actionnariat

La structure de l'échantillon par secteur peut se présenter schématiquement comme suit :

Fonction publique	**6.6 %**
Public ou nationalisé	**17,8 %**
Privé	**75,6%**

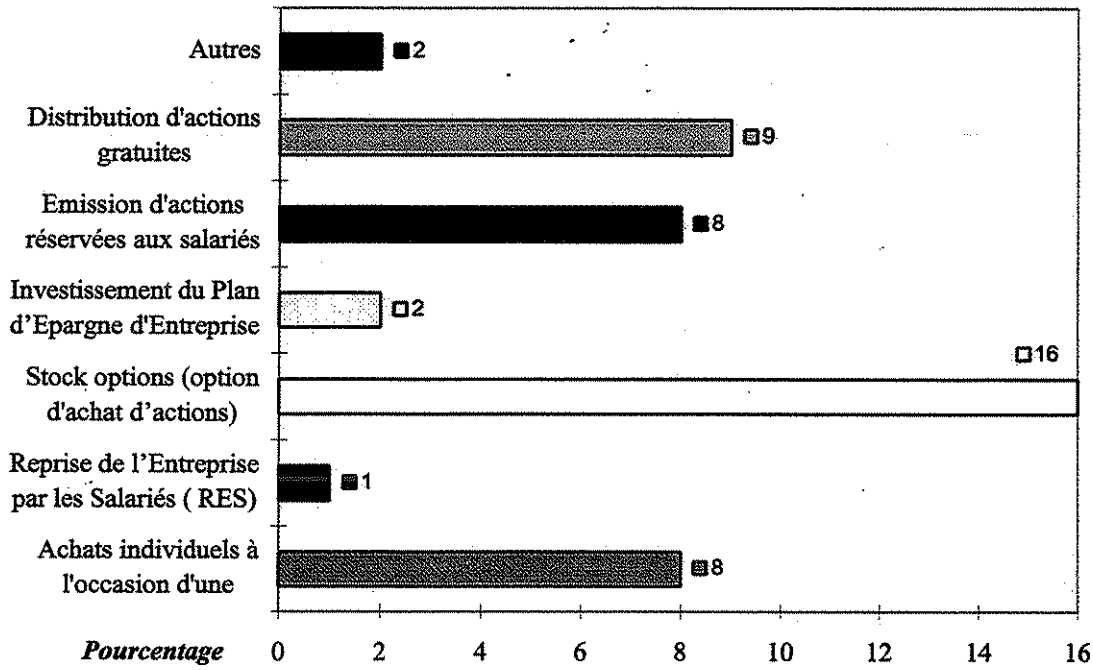
En ce qui concerne la validité externe de la recherche, il faut être conscient que le secteur privé est largement sur-représenté (75.6% de l'échantillon). Plus précisément, cet échantillon d'entreprises regroupe essentiellement les entreprises du secteur privé, mais en plus, il comprend, avant tout, des entreprises dont l'activité se rapporte à l'industrie manufacturière, les activités financières et l'immobilier. Rappelons par exemple que dans leur étude sur les conditions de réussite de l'intéressement, Bijeire et Igalens (1998) enregistrent « une absence de contingences sectorielles pesant significativement sur les modalités de mise en place, de fonctionnement et sur les grands types de résultats observés ».
Dans le cadre du traitement de la variable « taille » mesurée par le nombre de salariés, on remarque que l'échantillon comprend plus de 50 % de PME[28]. L'ensemble des entreprises intervient sur des marchés européens et mondiaux et, a un volume d'activité stable et croissant (81,1 %).

La structure de l'échantillon étant brièvement présentée, on observe que leurs pratiques d'actionnariat sur les deux techniques de rémunérations extrinsèques étudiées sont les suivantes :

- plus de 65% des entreprises utilisent la pratique de l'intéressement. Deux dates charnières apparaissent lorsqu'on considère la mise en place de ce dispositif et la conclusion de l'accord : 1986[29] et 1992[30]. Ces dates, relativement récentes, confirment le caractère novateur donné à ces techniques par les entreprises interrogées lors de l'enquête exploratoire.
- la pratique de l'actionnariat est présente dans 41 entreprises de l'échantillon, soit plus de 45% du total de l'échantillon. Si un nombre élevé d'entreprises (21%) déclare que cette pratique est « Sans objet », c'est, en partie, du fait de la nature du secteur d'activité dans lequel elles se trouvent. La proportion de capital, détenue par les salariés, est en moyenne de 8%, avec un maximum de 38% pour l'une des entreprises. Cette pratique concerne plus spécifiquement les cadres qui disposent, en moyenne, d'une proportion de capital supérieure (moyenne de plus de 8% pour la seule catégorie cadres)[31] à celle des autres catégories. Les modalités de ce système de participation qui ont la préférence des salariés sont : les stocks-options (Desbrières, 1988 ; Duddy, 1988 ; Amadieu, 1995, 66-67) et la distribution d'actions gratuites. De plus, si, comme on l'a souligné précédemment, l'actionnariat bénéficie de l'aide des pouvoirs publics, cela ne suffit pas à rendre l'actionnariat

[26]Un protocole est dit unidimensionnel s'il prend des valeurs dans l'espace observable d'une seule variable, bidimensionnel s'il prend des valeurs dans le produit cartésien de deux variables (Rouanet, Leroux, 1993).
[27] Pour une explication, une présentation et une justification du choix des traitements et des logiciels statistiques se référer aux annexes méthodologiques de Brillet (1997).
[28] Si l'on s'en réfère aux critères donnés par l'INSEE.
[29] Correspond à un mouvement législatif et réglementaire exposé dans la partie précédente.
[30] Plus particulièrement de 1992 à 1995 (date de l'étude).
[31] L'une des entreprises enregistre un taux de plus de 70%.

ouvrier significatif. Les formes que revêt ce système de participation sont multiples (Desbrières, 1991) et sont réparties comme suit au sein de l'échantillon :



Lorsque la participation au capital existe, elle est, pour la moitié de l'échantillon, gérée collectivement, et pour l'autre, gérée individuellement. Les réponses apportées soulignent que, si la loi de 1986 permet d'ouvrir les conseils d'administration aux salariés, peu d'entreprises et surtout peu d'actionnaires le souhaitent. Les observations d'Amadieu (1995, p.66) confirment ces résultats et précisent que « *l'actionnariat des salariés qui peut concerner jusqu'à 90% des salariés dans les entreprises privatisées ne vaut pas association à la gestion ou au contrôle de la gestion* » (53% de l'échantillon de cette enquête déclare que des salariés siègent au C.A.).

2.2 La relation objectifs de performance poursuivis / rémunérations extrinsèques

Ce développement distingue les résultats propres à cette recherche des implications managériales et théoriques qu'ils engendrent.

2.2.1 L'importance des objectifs de performance dans la mise en œuvre des techniques d'actionnariat

Il semble intéressant d'observer que la poursuite d'un objectif explicite de stratégie salariale dans la mise en place des techniques d'actionnariat a une influence significative dans la mise en œuvre de ces pratiques. Du reste, à la question relative à l'existence d'une stratégie salariale explicite au sein des entreprises, les résultats sont les suivants :

	Fréquences	%	% cumulés
Non	39	43.3	43.3
Oui	51	56.7	100

Parmi les entreprises interrogées, près d'une entreprise sur deux déclare ne pas avoir de stratégie salariale clairement définie et subordonnée à des objectifs précis. Ce qui laisse sous-entendre que ces entreprises « pilotent » leur politique de rémunération sans objectif préalablement défini et sans perspective de long-terme. On peut supposer que l'importance du nombre

d'entreprises, se trouvant dans cette situation, tient à l'incertitude de l'environnement économique et aux conséquences de cette incertitude sur les résultats des entreprises. On peut donc faire l'hypothèse que ces entreprises ne disposent pas de cadre prévisionnel cohérent en matière de gestion des salaires.[32] Par contre, il est intéressant de remarquer des différences entre les mesures d'associations en ce qui concerne la recherche de performance stratégique.
Effectivement, en retenant un Chi-Deux avec un risque alpha de 0,05 (Tenenhaus, 1996), soit une probabilité inférieure à 5% on observe les résultats suivants :

- la pratique de participation au capital des salariés dépend significativement des objectifs de stratégie salariale poursuivis ($\chi_2 = 8.20160$, ddl = 2, p= .01656 non significatif au seuil p>.05),

- la pratique d'intéressement semble, dans sa mise en œuvre, dépendre beaucoup plus significativement de la poursuite d'objectifs explicites de stratégie salariale ($\chi_2 = 9.22316$, ddl = 2, p= .00994 très significatif au seuil p>.05).

Plus précisément, les entreprises ont davantage la volonté de rechercher l'amélioration de leur performance stratégique, en affirmant des objectifs clairs de stratégie salariale, dans la mise en place de l'intéressement, alors que la participation au capital semble, certes, relever du niveau stratégique mais est beaucoup plus associée à d'autres types d'objectifs de performance poursuivis.

En ce qui concerne l'étude des objectifs de performance économiques et sociales, des analyses de correspondances multiples[33] effectuées sur les modalités intéressement et actionnariat permettent les observations suivantes :

- les entreprises qui pratiquent l'intéressement prennent en compte la motivation de l'ensemble des salariés et associent à cet objectif de performance sociale un caractère collectif, ce qui semble cohérent avec la nature de la technique concernée,

- les principaux déterminants et correspondances observés pour les entreprises qui pratiquent l'actionnariat sont : la prise en compte de l'engagement, la disponibilité et la participation du salarié, le maintien ou la création d'emplois. En résumé, le souci d'individualiser les rémunérations, de faire participer les salariés et de maintenir ou créer des emplois déterminent la mise en œuvre de l'actionnariat.

Dans un souci d'approfondissement et de complémentarité de ces analyses, des tableaux récapitulatifs de la nature des objectifs de performance dans l'application de chacune des techniques peuvent être dressés. Ceux-ci ne relèvent que les objectifs de performance qui ont déterminés de manière prioritaire (P) ou secondaire (S) la mise en œuvre de l'intéressement et de la participation au capital au sein des entreprises de l'échantillon :

Les déterminants de la pratique d'intéressement

Une importance Secondaire (S) ou Prioritaire (P)...	S	P
Objectifs de performance économique importants pour la mise en oeuvre		
2. Vos résultats financiers	✧	
22. Liés au partage du profit		✧

[32]Cependant les résultats relatifs à l'environnement concurrentiel et à la perception de cet environnement montrent combien ces derniers sont importants.

[33] L'A.C.M. (Analyse des Correspondances Multiples) est la technique de description de données qualitatives la plus utilisée (Benzécri, Benzécri, 1980). L'analyse des correspondances multiples semble être la méthode la plus féconde d'analyse des données et la plus adaptée au traitement de notre questionnaire, puisque celui-ci ne comporte que des variables de nature qualitative. Elle consiste en une simple application de l'analyse des correspondances au tableau disjonctif des $m_1 + m_2 + ... + m_p$ indicatrices des catégories (Saporta, 1990, p.217). Les analyses de correspondances ont été effectuées au moyen du module ANCORR du logiciel LADDAD (Logiciel de l'Association pour la Diffusion de l'Analyse des Données) et du logiciel STAT-LAB. Trois étapes d'analyse ont été suivies afin d'arriver à la présentation des résultats de ces ACM (voir pour le détail Brillet, 1997) : la liste des variables concernées par les analyses, la construction de tableaux disjonctifs complets et l'établissement de tableaux de BURT.

Objectifs de performance sociale importants pour la mise en oeuvre		
9. La motivation de l'ensemble de vos salariés		✧
11. L'implication de vos salariés		✧

Les déterminants de la participation au capital

Une importance Secondaire (S) ou Prioritaire (P)...	S	P
Objectifs de performance économique importants pour la mise en oeuvre		
2. Vos résultats financiers		✪
22. Liés au partage du profit	✪	
23. Liés à la participation au capital		✪
Objectifs de performance sociale importants pour la mise en oeuvre		
3. L'engagement - La disponibilité - la participation du salarié		✪
5. Le maintien ou la création d'emplois		✪
8. Attirer et fidéliser un personnel compétent		✪
9. La motivation de l'ensemble de vos salariés		✪

Les objectifs de performance économique semblent plus importants dans la prise en compte de l'actionnariat (on remarque celui relatif à la volonté de faire participer les salariés au capital). En ce qui concerne la mise en oeuvre de l'intéressement il apparaît que le résultat financier est un objectif secondaire alors que la motivation et l'implication du personnel déterminent en priorité la mise en pratique de cette forme de rémunération.

Dans le cadre de la participation au capital les déterminants de nature sociale s'orientent vers des objectifs de fidélisation de la main d'œuvre, d'économie salariale à court terme (résultats conformes avec ceux d'Amadieu, 1995 et Reingold, Melcher, McWilliams, 1998) concernant la pratique des stocks-options). On retrouve des déterminants de performance communs à ceux de l'intéressement mais avec une dimension plus individuelle (cas de la motivation, l'engagement, la disponibilité et la participation du salarié).

Les combinaisons d'objectifs de performance apparaissent plus variées et nombreuses dans la mise en place de la participation au capital. Par contre, la mise en place de l'intéressement se détermine par des objectifs de performance peu nombreux mais jugés prioritaires pour les entreprises. L'intéressement semble être le préalable à la mise en place de la participation et permets alors d'envisager de nouveaux objectifs.

2.2.2 Implications théoriques et managériales

Ce développement distingue des considérations liées à la pratique de l'actionnariat en matière de gestion des rémunérations et une réflexion théorique sur les implications des résultats présentés ; résultats enrichis de ceux d'une enquête qualitative réalisée auprès de deux cas d'entreprises (Brillet, 1997).

Contribution pratique

D'un point de vue pratique les implications pour les professionnels de la rémunération sont doubles :

- faire ressortir l'importance des objectifs de performance globale poursuivis par les entreprises dans la mise en œuvre de techniques d'intéressement ou d'actionnariat. Tout d'abord, la simple connaissance des déterminants et des pratiques salariales peut être utile aux gestionnaires de l'entreprise. Notre recherche, associée à la connaissance par les dirigeants des objectifs de performance déterminants de leurs pratiques salariales, permettra à ces derniers de situer leur entreprise, au sein des profils déterminés. Ils pourront ainsi constater que certaines configurations et associations de variables, afférentes à des domaines divers, peuvent conduire des entreprises à adopter certaines pratiques ; cette constatation sera de nature à orienter le choix de leurs techniques

salariales. De cette façon, on peut considérer qu'une entreprise qui souhaite privilégier l'importance du groupe, motiver et impliquer ses salariés (collectivement), dont les objectifs de performance poursuivis sont essentiellement sociaux, dispose d'une technique d'actionnariat parfaitement adaptée à ces volontés : l'intéressement. De plus, les résultats de deux études de cas certifient que les indicateurs de performance évoluent positivement (analyse de bilans sociaux et interprétations d'interviews),

- les résultats observés ont ensuite été rapprochés de ceux d'une étude menée auprès de deux entreprises mettant en place ces deux techniques d'actionnariat. Administrée par entretiens semi-directifs, ces études de cas d'entreprises ont permis d'établir des analyses qualitatives explicatives faisant ressortir des liaisons de causes à effets entre les variables du cadre conceptuel[34]. L'intérêt est ici d'attester que la mise en place de techniques d'actionnariat (déterminées par des objectifs de performance) a des effets sur les performances de l'entreprise. Ces éléments révèlent et confirment les faits suivants :

• ces deux cas d'entreprises soulignent l'importance des diverses réformes intervenues sur ces deux techniques salariales (1986, 1987) qui facilitent leur mise en œuvre et procurent des avantages tant pour l'employeur que pour le salarié,

• on remarque que la relation existante entre les objectifs de performance poursuivis et les techniques salariales est très fortement liée à l'engagement de l'employeur (Cavagnac, Sire 1994),

• on observe dans les deux cas que les rémunérations extrinsèques ont eu des effets positifs sur la productivité globale de l'entreprise (confirme les résultats de : Cahuc, Dormont, 1992 ; Vaughan-Whitehead, 1992 ; Fitzroy, Kraft, 1987, Wadhwani, Wall, 1990, Hanlon, Taylor, 1991 et Fakhfah, 1994[35] sur la seule pratique d'intéressement).

En revanche, aucun effet significatif sur l'emploi ne peut être attribué à ces deux techniques. Cahuc et Dormont (1992) étaient arrivés aux mêmes conclusions concernant l'intéressement alors que Estrin, Wilson (1986)[36], Kruse (1992) enregistraient des performances positives en matière d'emploi. Rappelons que nous nous appuyons dans le cadre de cette recherche sur le discours des dirigeants d'entreprises et qu'il faut avoir conscience des limites associées à ce type de recueil de données et de méthodologie (Wacheux, 1996 ; Huberman, Miles, 1991). De cette façon, on confirme ici l'importance des objectifs de nature économique dans la mise en œuvre de ces pratiques. MacDuffie (1995) soulignait l'influence des politiques de ressources humaines innovantes sur la performance économique des entreprises. On est alors en droit de postuler que les pratiques d'actionnariat, jugées dans notre échantillon (voir 2.) comme innovantes, ont une influence sur les performances économiques (Desbrières, 1992) mais sont aussi déterminées, dans leur mise en œuvre, par la poursuite d'objectifs de performance économique.

En matière sociale, la satisfaction des salariés à l'égard de ces deux entreprises est influencée autant par les objectifs de justice, d'équité que par le maintien ou la création d'emploi dans la mise en place de la participation au capital. Toutefois, les D.R.H. interrogés affirment que depuis la mise en place de l'intéressement, ils ont enregistré une amélioration du climat social (confirmation de l'étude de : Bell, Hanson, 1987, Hatcher, Ross, 1991 et Fakhfakh, 1995[37]), de l'absentéisme (confirmation de l'étude de : Wilson, Peel, 1991 et Fakhfakh, 1994[38]), du taux de départ des salariés (Vaughan-Whitehead, 1992) et du turn over (confirme les résultats de : Estrin, Wilson, 1986,

---

[34] Pour une présentation détaillée de ces deux monographies d'entreprises, de la méthodologie de recherche adoptée, des méthodes de recueil et de traitements des données voir : Brillet (1997).

[35] «Partage des profits et productivité des entreprises : une étude économétrique sur de grandes entreprises françaises, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Juillet, Université de Paris II, Panthéon-Assas.

[36] Cité dans Commeiras (1998).

[37] « Partage du profit et démissions », *Actes des douzièmes Journées de Micro-économie Appliquée*, 1er et 2 Juin, Clermont-Ferrand.

[38] «Partage des profits et productivité des entreprises : une étude économétrique sur de grandes entreprises françaises, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Juillet, Université de Paris II, Panthéon-Assas.

1989[39], Fitzroy, Kraft, 1987 et O'Dell, McAdams, 1987[40]) dans leur entreprise (propos confirmés par les analyses des bilans sociaux effectuées). On observe aussi, notamment pour l'intéressement (du fait de sa dimension collective), qu'il constitue un véritable outil de motivation des salariés. Ceci atteste que l'opportunité législative offerte en 1986 est un facteur qui a été, dans l'échantillon d'entreprises, intégré à une gestion socio-économique rendant l'entreprise plus performante et contribuant à l'amélioration de la motivation de ses salariés (résultats conformes à ceux de Delagrange, 1991).

En partie retranscrite dans cet article, ces études de cas sont essentielles car elles permettent d'adjoindre une dimension de performance nouvelle dans le cadre de recherche, se situant en aval des pratiques d'actionnariat. De plus, la possession des bilans sociaux permet de mesurer effectivement par un certain nombre d'indicateurs (D'Arcimoles, 1994) les effets de ces pratiques sur la performance, mais aussi les liens entre objectifs de performance poursuivis / mise en œuvre des techniques salariales / mesures des performances effectives. L'implication pour les gestionnaires est capitale puisqu'elle permettrait de déduire les conditions de réussite des pratiques d'intéressement et de participation au capital des salariés. De ce fait, le dépouillement de plus de cinquante bilans sociaux sur les entreprises de l'enquête empirique permettra dans l'avenir de compléter et d'approfondir les conclusions de la présente recherche.

Prolongement théorique

L'étude de ces deux cas d'entreprises associée aux résultats de l'enquête empirique révèlent que la mise en place de ces pratiques contribue au versement d'un salaire nouveau. On peut alors, d'un point de vue théorique, effectuer un parallèle avec le mécanisme du don et du contre don développé par Akerlof (1982). L'employeur, dans les deux cas, propose une rémunération nouvelle et convenable dont l'effet produit consiste systématiquement en une hausse des salaires[41]. Il le fait dans le but de satisfaire des objectifs économiques et sociaux, afin de répondre à une volonté de flexibiliser la masse salariale. Si la notion de flexibilisation reste présente, le but de ces mises en place est aussi de retarder les hausses annuelles de salaires (individuelles ou collectives) : cette observation est identique à celle faite par le ministère du travail (Coutrot, 1992). La flexibilité des salaires est alors recherchée par l'entreprise (on rejoint les réflexions de Sire, 1994) mais aussi par les salariés et plus spécifiquement par les cadres (convergence avec les résultats d'Igalens, Roussel, 1996).

En définitive, cette stratégie mise en place serait le signal envoyé aux salariés partenaires de la relation de travail (Leibenstein, 1982). L'existence d'un lien entre ces formes de rémunérations (présence et mise en œuvre), la satisfaction et la motivation des salariés est alors confirmé (Igalens, Roussel, 1996 ; Roussel,. 1996 ; Rose, 1997)[42]. En conséquence, le choix de ces techniques de rémunération traduit une stratégie de salaires élevés, stratégie qui offre de multiples avantages pour le gestionnaire :

- elle attire et fidélise une main d'œuvre qualifiée (Stiglitz, 1987),
- elle contribue à l'efficacité économique (Peaucelle, Petit, 1988) et sociale (réduction du taux de rotation de la main d'œuvre, turn-over et absentéisme : Pfeffer, Davisblake, 1992 ; Allouche, 1993 ; Trevor, Gerhart, Boudreau, 1997). Ainsi, les entreprises de l'échantillon qui associent leurs salariés aux résultats mettent en œuvre des techniques d'actionnariat liées aux objectifs de performance économiques (confirmation des résultats de Greenan, 1992),

---

[39] Cité dans Commeiras (1998).

[40] Cité dans Commeiras (1998).

[41] Les pratiques mises en place ne se sont pas substituées aux salaires (la loi l'interdit d'ailleurs pour l'intéressement), mais ont accru la rémunération immédiate ou différée des salariés.

[42] Ces auteurs distinguant les résultats en fonction des catégories de personnel présentes dans l'entreprise.

- elle joue le rôle d'un catalyseur de satisfaction (Schwab, Wallace, 1974 ; Shapiro, 1976), de motivation et d'implication (Toulouse, Poupart, 1976 ; Javillier, 1991), en incitant les salariés à améliorer la productivité et la qualité du travail. Les résultats confirment l'importance des objectifs sociaux poursuivis -dont la motivation- pour expliquer le recours à ce type de techniques salariales (Rose, 1997) ; il s'agit là de résultats proches de ceux d'Aoki (1991). Ce dernier étudie en effet les dispositifs de motivation par le salaire[43].

Contribution théorique

Cette recherche et l'étude empirique qui s'y rattache ont permis d'obtenir des résultats riches d'enseignements théoriques sur trois points :

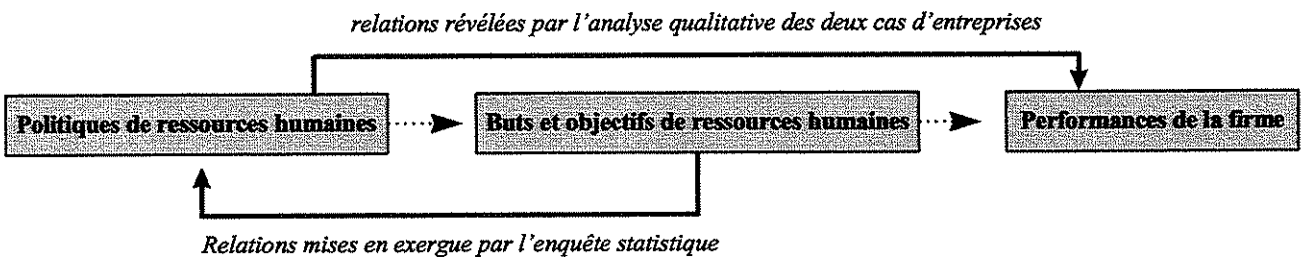
- elle enrichit le champ des recherches salariales dans la mesure où les études consacrées aux déterminants des pratiques salariales sont encore peu nombreuses (Chassard, 1990 ; Saint-Onge, 1990, 1994 ; Groshen, 1991 ; Tremblay, 1991 ; Lamotte, Troussier, 1994). Elle contribue à s'intéresser davantage aux formes de rémunération qu'au niveau des salaires, à leur évolution ou à leur structure,

- elle révèle que les entreprises, qui recourent à ces techniques le font dans le souci de flexibiliser leur masse salariale (Cahuc, Dormont 1992 ; Lecluse , 1992[44] ; Rayack, 1991 ; Ojeida-Aviles, 1992). Il apparaît néanmoins, que dans le cas de l'intéressement, cette technique fonctionne autant comme salaire d'efficience que comme une technique visant à réduire la masse salariale globale (Concialdi, Grandjean, 1990 ; Amadieu, 1990b, 1995).

- par ailleurs on peut regretter que les analyses de contenu des discours des deux études de cas n'aient pas révélé, comme le souligne Arnould, Jaeger (1990) que la participation au capital des salariés soit une des conséquences possibles de l'utilisation de l'intéressement[45] ; ce que l'analyse statistique avait révélé.

Conclusion

Si l'on arrive dans le cadre de cette recherche à démontrer que la politique de gestion des rémunérations extrinsèques est déterminée par la poursuite d'objectifs de performance économique, sociale et de stratégie salariale, on démontre aussi par la réalisation de deux études de cas qu'il existe aussi des effets positifs sur la performance économique et sociale de l'entreprise. Ainsi les relations suivantes ont été testées et confirmées :



Ces relations sont intéressantes puisqu'elles permettent de dépasser le cadre des recherches académiques qui envisagent les relations rémunération - performance de façon linéaire et univoque. On peut alors envisager une hiérarchisation différente en considérant que la poursuite d'objectifs de performance conditionnent la mise en place de techniques d'actionnariat et, l'application de ces techniques influence les performances de l'organisation.

---

[43] Ces parallèles doivent être établis avec précaution puisqu'ils concernent le cas spécifique du Japon.

[44] « Emploi: priorité au partage du travail », Jeudi 09 Avril, *Les Echos*.

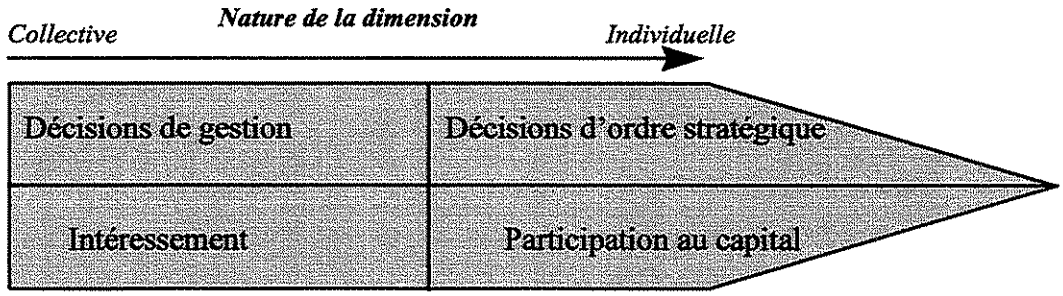
[45] Ces auteurs précisent que la participation au capital reste marginale au sein des entreprises ; ce que confirme notre étude puisque seulement quarante et une entreprises de l'échantillon y recourent.

Nonobstant, il est clair que l'étude a occulté les effets de cette stratégie de rémunération et l'influence déterminante d'objectifs de performance organisationnelle (Tyson, 1997), ce qui peut encourager à poursuivre les recherches en ce sens. Par ailleurs, la prise en compte des objectifs de performance économique et sociale dans la mise en œuvre des pratiques semble témoigner d'une volonté des entreprises d'harmoniser les exigences économiques des entreprises aux exigences sociales des salariés. Ces objectifs de diverses natures ne sont pas indépendants et comme l'attestent nos entretiens auprès des deux cas d'entreprises la poursuite de meilleurs résultats économiques et financiers passe par la recherche d'un bon climat social dans l'entreprise. La participation au capital et l'intéressement (Moreau-Taddei, 1990) apparaissent comme des outils de gestion sociale et de gestion économique.
De cette façon, lorsque Rosanvallon souligne les dangers pour une économie d'asseoir la performance économique contre le social (1997), on peut remarquer, dans la présente recherche, qu'au niveau de l'entreprise on enregistre une tendance à concilier les deux dimensions ; ce fait est caractéristique de nouvelles approches en gestion qui tentent de rapprocher la GRH de la finance moderne (Quintard, Ziswiller, 1990 ; D'arcimoles, 1995). La perspective apparaît séduisante puisque la finance s'est largement intéressée aux rémunérations (notamment celles des dirigeants) et la performance financière de l'entreprise (Baker, Jensen, Murphy, 1988 ; Bacidore, Boquist, Milbourn 1997 ; Fergusson, Leistikow, 1998).

De plus, on peut regretter l'absence d'approfondissement des liens entre les programmes de performance établis par les firmes sur les décisions stratégiques de rémunérations. Ne faudrait-il pas observer l'influence des objectifs de performance poursuivis sur les politiques salariales dans leur ensemble (le modèle pouvant être testé sur d'autres techniques) et, en fonction des résultats effectifs de performance, observer les changements sur le management des salaires, sur la stratégie salariale ? Ce raisonnement se comprend au regard de publications ciblées sur les effets de la performance sur la stratégie de la firme telles que celles de Bantel, Osborn (1995) et Parnell (1998).
Grâce aux données recueillies, il serait intéressant d'examiner si la combinaison d'objectifs et la diversité des formules de participation au capital expérimentées dans les entreprises de l'échantillon révèlent des faits intéressants. A l'identique il sera aussi possible, dans une future recherche sur une exploitation plus approfondie des données collectées, de rechercher s'il existe des associations d'objectifs de performance poursuivis différentes selon la date de conclusion des accords d'intéressement.

Un fait substantiel ressort des deux analyses de cas réalisées puisque les responsables des rémunérations affirment voir dans la mise en œuvre de ces pratiques des moyens et techniques plus efficaces de rémunération des compétences. Il est donc important d'observer que ces techniques d'actionnariat peuvent s'intégrer à des programmes de rémunérations basés sur les compétences. Ce fait mérite d'être exploité et s'intègre dans des recherches nouvelles telles que celle de messieurs Tremblay (1996) et Murray, Gerhart (1998).

En conclusion, les principaux enseignements qui ressortent de ces pratiques et gestion de l'actionnariat permettent de considérer que l'intéressement semble davantage déterminé dans sa mise en œuvre par des objectifs sociaux de type collectif et s'inscrit au niveau des décisions de gestion de l'entreprise alors que l'actionnariat répond plus à des impératifs de performance économique et relève plus du niveau stratégique dans la gestion des décisions relatives au management des rémunérations. On aurait le schéma suivant :



Ordre des décisions en matière de gestion des rémunérations extrinsèques

Annexes

Annexe n°1

La composition de l'échantillon de l'enquête

Nom*	Nb salariés	Activité	Caractéristiques essentielles
Imprimeur	365	Industrie du papier et du carton	Réflexion sur une gestion de la masse salariale
Avion	732	Industrie	Réflexion engagée sur les techniques de rémunération
Lettre	250	Postes et Télécom-munications	Réflexion engagée sur les techniques de rémunération
Industrie	90	Fabrication machines	Refonte du système de rémunération
Fruits	59	Industrie agroalimentaire	Mise en place d'un actionnariat pour l'ensemble des salariés
Voiture	102	Commerce et réparation automobile	Pratiques salariales très diversifiées
Collecte	121	Assainissement, voirie et gestion des déchets	Contexte de mise en place d'un accord d'intéressement
Télévision	89	Fabricant de composants	Nouveau système d'organisation du travail, salaires et négociations

** pour des raisons d'anonymat et de confidentialité nous avons attribué des noms fictifs aux entreprises de notre échantillon afin de répondre à leur demande et d'être en mesure de retranscrire un ensemble d'informations aussi complet que possible.*

Aux expressions relevées lors des interviews dans les discours des professionnels, deux types de codes ont été associés : l'un descriptif qui ne suggère aucune interprétation et appuie sur les expressions ou mots les plus souvent cités et faisant apparaître les thèmes de recherche étudiés, et l'autre de nature plus inférentielle et explicative dont l'idée est « *d'indiquer que tel segment de notes illustre un leitmotiv émergent, ou « pattern », que l'analyste a décelé en déchiffrant la signification des événements ou relations sociales.* » (Huberman, Miles, 1991) .

Matrice de codification

Thèmes codifiés	Codes associés descriptif		Expressions relevées dans les entretiens (extraits caractéristiques) nombre de fois cité et exemple
Pratiques de rémunération	PREMUN	8	« nos pratiques sont diverses, complexes »
1. rémunération directe	REDIRE	8	« nous pratiquons et utilisons cette technique,
2. intéressement	INTERE	6	avec une multiplicité de primes et autres
3. actionnariat	ACTION	6	avantages »
	interprétatif		**nombre de fois cité et exemple**
Déterminants			
1. Organisation du travail	ORGATR	8	« les horaires c'est capital »
2. Taille	TAILLE	4	« vous savez quand on est petit »

3. Situation financière	SITFIN	8	« sans argent on ne fait pas grand chose »
4. Objectifs sociaux	OBJSOC	8	« moi, je veux la paix sociale et la justice
5. Objectifs économiques	OBJECO	8	« il faut réduire la masse salariale »

Analyse de contenu

Entreprises	Termes concernés	Nombre d'apparitions	Adjectifs de proximité
Imprimeur	Intéressement Actionnariat	10 - 7 - 4 5 - 7	collectif, motivant, efficace intéressant, nouveau
Avion	Intéressement Actionnariat	4 - 6 3 - 3 - 2	collectif, motivation nouveau, fédérer, paix
Lettre	Intéressement Actionnariat	7 - 8 7 - 4	nouveau, changement nouveau, révolutionnaire
Industrie	Intéressement Actionnariat	6 - 3 6 - 3	fédérateur, récompense collective nouveau, satisfaction
Fruits	Intéressement Actionnariat	5 - 2 3 - 1	collectif, récompense nouveau, super récompense
Voiture	Intéressement	3 - 2 - 4	stable, nouveau, collectif, mérite
Collecte	Intéressement	5 - 3	nouveau, impliquant
Télévision	Intéressement Actionnariat	5 - 2 - 2 3 - 2	nouveau, collectif, efficace acteur, sélectif

Matrice des effets ordonnés (influences causales)

Productivité Résultats financiers	Motivation, Satisfaction Implication, Fidélisation Climat social	Objectif de politique salariale clair et explicite	Taille

Pratiques d'actionnariat

- **d'intéressement**
- **d'actionnariat**

Références

Akerlof G. (1982), « Labor Contracts as Partial Gift Exchange », *The Quaterly Journal of Economics*, 97, November, 543-569.

Allouche J. (1993), « Les rémunérations salariales. Une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprise (1979-1991) », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 8, Juillet, 52-61.

Amadieu JF. (1990b), « Salaire d'efficience, contrat implicite et théorie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, 31, 2, 225-242.

Amadieu J.F. (1995), *Le Management des Salaires*, Paris, Economica.

André P. (1991), « RES et Intéressement incompatibilité ou compatibilité », *Cahiers d'Information du Directeur de Personnel (C.I.D.P.)*, 15, Janvier-Février, 43-45.

Aoki M. (1991), « Le management japonais : le modèle de M. Aoki », *Problèmes économiques*, 2225.

Arcimoles (d') C.H. (1994), « Le bilan social : clignotant ou radar, pour une analyse externe de la performance économique de l'entrepise », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 12, Octobre, 05-16.

Arcimoles (d') C.H. (1995), *Diagnostic financier et Gestion des Ressources Humaines - Nécessité et pertinence du bilan social*, Paris, Economica.

Arnould D., Jaeger M. (1990), « Pratique et gestion de l'actionnariat des salariés », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, 07-21.

Bacidore J.M., Boquist J.A., Milbourn T.T. (1997), « The Search for the Best Financial Performance Measure », *Financial Analysts Journal*, 53, 3, May-june, 11-20.

Baker G.P., Jensen M.C., Murphy K. (1988), « Compensation and Incentives : Pratices vs Theory », *The Journal of Finance*, 43, 593-616.

Balloy P. (1991), « Participation et Intéressement - Antagonisme, Parallélisme, Complémentarité », *Cahiers d'Information du Directeur de Personnel (C.I.D.P.)*, 15, Janvier-Février, 38-42.

Balloy P. (1992), « La participation financière », In WEISS et alii, *La fonction Ressources Humaines*, Paris, les Editions d'Organisation, Mai, 691-760.

Bantel K.A., Osborn R.N. (1995), « The Influence of Performance, Environment and Size on the Indentifiability of Firm Strategy », *British Journal of Management*, 6, 235-248.

Bebski-Samier N. (1991), « Appréciation des performances et rémunération : une vision plus globale », *Deuxième Congrès de l'AGRH*, Cergy-Pontoise, 153-160.

Becker B., Gerhart B. (1996), « The Impact of Human Ressource Management on Organizational Performance. Progress and Propspects », *Academy of Management Journal*, 39, 4, 779-801.

Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R. (1985), *Human Ressource Management : a General Manager's Perspective*, New-York : Free Press.

Bélier G. (1993), « Partage Salaire-Emploi attention aux slogans! », *Liaisons Sociales*, 77, Mars, 15.

Bell D.W., Hanson C.G. (1987), *Profit Sharing and Profitability : How Profit Sharing Promotes Business Success*, Second Edition 1989, London Duckworth.

Bensaid B., Federbusch S., Gary-Bobo R. (1990), « Sur quelques propriétés stratégiques de l'intéressement des salariés dans l'industrie », *Revue Economique*, 4, 621-650.

Benzecri J.P., Benzecri F. (1980), *Analyse des correspondances : exposé élémentaire*, Paris, Dunod.

Bijeire G., Igalens J. (1998), « Les conditions de réussite de l'intéressement », *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai, 18-29.

Bourguignon A. (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », in Fericelli A.M., Sire B., *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 18-31.

Brillet F. (1997), *Les déterminants des pratiques salariales : l'exemple de l'individualisation des rémunérations, de l'intéressement et de l'actionnariat*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 12 Novembre, I.A.E. de Tours.

Cahuc P., Dormont B. (1992), « L'intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ? », *Economie et Statistique*, 257, 9, 35-44.

Carley K., Lin Z. (1997), « A Theoretical Study of Organizational Performance Under Information Distorsion », *Management Science*, 43, 7, July, 976-997.

Cavagnac M., Sire B. (1994), « Rémunérations cafétéria et engagement de l'employeur », 12, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 17-25.

Chandesris L. (1991), « Pourquoi et comment construire une politique de participation financière ? », *Cahiers d'Information du Directeur de Personnel (C.I.D.P.)*, 15, Janvier-Février, 33-37.

Chassard Y. (1990), « Les déterminants du salaire », Paris, Travail et Emploi - Service des études et de la statistique - *Ministère du travail, de l'Emploi et de La Formation Professionnelle*, 45, 33-53.

Cnp-Assurances (1993), « Capital et Salariat », tiré du guide Retraite et Epargne dans l'entreprise, édité par CNP ASSURANCES, *Personnel*, 339, Février, 39-40.

Commeiras N. (1994), *L'intéressement facteur d'implication organisationnelle : une étude empirique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, 16 Novembre, IAE.

Commeiras N. (1998), *Rémunération et performance : un état de l'art*, Cahier de recherche du LAREGO, 33/98, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

Concialdi P., Grandjean C. (1990), « Quelques manifestations de flexibilité salariale », Travail et Emploi -*Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*-, 45, troisième trimestre, 14-24.

Coutrot T. (1992), « L'intéressement: vers une nouvelle convention salariale? », *Travail et Emploi - Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*-, 53, troisième trimestre, 22-39.

Delagrange R. (1991), *L'intéressement des salariés aux performances de l'entreprise - Outil de motivation des travailleurs*, dans un cadre socio-économique, Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, ISEOR, Ecully.

Desbrières P. (1988), « Les stocks-options : modalités, stratégie d'exercice et évaluation », *La Revue du Financier*, Avril.

Desbrières P. (1991), *Participation financière, stock-options et rachat d'entreprises par les salariés*, Paris, Economica.

Desbrières P. (1992), « Incidences économiques de la participation financière », *Troisième Congrès de l'AGRH*, Lille, 566-573.

Dessain-Gélinet JC. (1991), « Plan d'Epargne d'Entreprise. Chaque entreprise construit son puzzle », *Personnel*, 322, Mars-Avril, 29-34.

Dondi J. (1993), « Contribution à la connaissance des objectifs poursuivis par les entreprises françaises en matière d'actionnariat des salariés », *Quatrième Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, 84-90.

Dondi J. (1994), « L'actionnariat des salariés dans les entreprises françaises », *Personnel*, 347, Janvier, 56-64.

Donnadieu G. (1991), *Du salaire à la rétribution: pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons.

Donnadieu G., Charpentier-Collet D. (1991), *Ou en est l'intéressement ? Analyse comparée et classée de cinquante accords*, Paris, Document Entreprise et Personnel.

Duddy G.L. (1988), « Stocks Options : The Growing Gap Between Executive and Shareholders Interest », *Compensation and Benefits*, Aut., 41-44.

Duval JP. (1992), « L'actionnariat », *Liaisons Sociales*, n° spécial 11150, 5 Mars, 33-98.

Estay C. (1990), *Participation financière des salariés et performance des entreprises*, Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I, IRG.

Estay C. (1995), *Participation financière des salariés dans l'entreprise : approche quantitative et qualitative*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I, IRG et IAE de Bordeaux I.

Fergusson R., Leistikow D. (1998), « Search for the Best Financial Performance Measure : Basics are better », *Financial Analysts Journal*, 54, 1, January-february, 81-85.

Fericelli A.M., Trouillard-Bergé V. (1996), « Le management de la performance par la stratégie de rémunération des cadres : influence de l'activité dominante des entreprises », in Fericelli A.M., Sire B., *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 277-294.

Fitzroy G.W., Kraft K. (1987), « Cooperation, Productivity and Profit Sharing », *Quaterly Journal of Economics*, Février, 23-35.

Gélinier O. (1976), *Stratégie sociale de l'entreprise*, Paris, Editions Hommes et Techniques.

Girard P., Perrot A., Reynaud B., Morin P. (1990), « La participation des salaires aux résultats de l'entreprise : une étude fondée sur la centrale de bilans (1982-1987), *Economie et Prévision*, 92-93, 171-176.

Greenan N. (1992), « Quelles sont les entreprises qui associent leurs salariés aux résultats ? », *Economie et Statistique*, 257, Septembre, 23-34.

Groshen E.L. (1991), « Five Reasons why Wages Vary among Employers », *Industrial Relations*, 30, 3, 350-381.

Guest D.E. (1987), « Human Ressource Management and Industrial Relations », *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.

Guest D.E. (1997), « Human Ressource Management and performance : a Review and Research Agenda », *The International Journal of Human Ressource Management*, 8, 3, June, 263-276.

Hanlon S.C., Taylor R.R. (1991), « An Examination of Changes in Work Group Communication Behaviors Following Installation of a Gainsharing Plan », *Journal of Organization Studies*, 16, 3, 238-267.

Hansen D.O. (1997), « Worker Performance and Group Incentives : a Case Study », *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 1, October, 37-49.

Hatcher L., Ross T.L. (1991), « From Individual Incentives to an Organization-Wide Gainsharing Plan : Effects on Teamwork and Product Quality », *Journal of Organizational Behavior*, 12, 169-183.

Hendry C., Pettigrew A. (1990), « Human Ressource Management an Agenda for the 1990s », *International Journal of Human Ressource Management*, 1, 1, 17-43.

Hirt E.R., Levine G.M., McDonald H.E. (1997), « The Rôle of Mood in Quantitative and Qualitative Aspects of Performance : Single or Multiple Mechanisms ? », *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 6, November, 602-629.

Huberman A.M., Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes* -, Bruxelles, De Boeck Université.

Igalens J., Roussel P. (1996), « Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non-cadres », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 19, Septembre, 19-33.

Javillier JC. (1991), « Fidélité et rémunération », *Revue de Droit Social*, 5, Mai, 386-404.

Kochan T., Katz H., McKersie R. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New-York, Basic Books.

Kruse D. (1992), « Profit Sharing and Productivity : Microeconomic Evidence from the United States », *The Economic Journal*, 102, June, 24-36.

Lamotte B., Troussier J.F. (1994), « Merit Payment in France : Towards New Forms of Wage Determination ? », *Labour*, 8, 1, 155-172.

Le Gendre G. (1992), « Bonnes et mauvaises fortunes des stocks-options », *L'expansion*, 7 Mai / 17 Juin, 120-123.

Leibenstein H. (1982), « The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand : An Analysis of Intrafirm Productivity », *American Economic Review*, 72, 2, May, 92-97.

Liaisons Sociales (1987), *Politiques salariales*, n°spécial, Paris, Liaisons et Convergence.

Liaisons Sociales (1992), *Les politiques salariales à l'épreuve: huit entreprises à l'expertise*, Supplément au n°11281, n°88/92, Jeudi 24 Septembre, Paris, Liaisons Sociales Documents.

Louart P. (1992), « Participation aux résultats: les véritables enjeux », *Revue Française de Gestion*, 88, Mars-Avril-Mai, 95-104.

Louart P. (1992), « Enjeux et mesures d'une GRH performante », in Fericelli A.M., Sire B., *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 01-15.

Mac Duffie J.P. (1995), « Human Ressource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.

Martinet A.C. (1983), *Stratégie*, Paris, Vuibert.

Mérigot J.G., Labourdette A. (1980), *Eléments de gestion stratégiques des entreprises*, Paris, Cujas.

Mignard S. (1992), « Salaires et rigueur. Peut-on encore être augmenté? », *Entreprise et Carrières*, 175, 10/16 Novembre, 05-09.

Miles R., Snow C. (1984), « Designing Strategic Human Ressource Systems », *Organizational Dynamics, Summer*, 36-52.

Moreau-Taddéi J. (1990), *L'intéressement, élément de compétitivité des entreprises*, Mémoire de DESS développement de la fonction Ressources Humaines, Université de Paris I - Panthéon Sorbonne, IAE.

Moreau-Taddéi J. (1991), « L'intéressement élément de compétitivité des Entreprises », *Cahiers d'Information du Directeur de Personnel (C.I.D.P.)*, 15, Janvier-Février, 18-24.

Mottaz C.J. (1988), « Determinants of Organizational Commitment », *Human Relations*, 41, 6, 467-482.

Murray B, Gerhart B. (1998), « An Empirical Analysis of a skill-Based pay Programm and Plant Performance Outcomes », *Academy of management Journal*, 41, 1, 68-78.

Neveu J.P. (1991), « Méthodologie de l'implication », Cergy, Actes du d*euxième Congrès de l'A.G.R.H.*, 27-28 Novembre, 141-144.

Ojeda-Aviles A. (1992), « Flexibility and Contracts of Employment: Western Europe », In Gladstone A., Rojot J., Eyraud F., Ben-Israel R., *Labor Relations in a changing environment*, Walter Gruyter, Berlin/New-York, 45-55.

Paauwe J., Ridchardson R. (1997), « Introduction of a Special Issue : Strategic Human Ressource Management and Performance », *The International Journal of Human Ressource Management*, 8, 3, June, 257-262.

Parnell J.A. (1998), « Performance's influence on Strategic Change : a Longitudinal Assessment », *Scandinavian Journal of Management*, 14, 1/2, March-June, 19-36.

Peaucelle I., Petit P. (1988), « Profit et formes de motivations salariales. A propos de quelques études comparatives de l'école radicale américaine », *Economie Appliquée*, 16, 1, 41-71.

Perotin V. (1990), *Facteurs d'existence et effets de l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise*, Paris, Document du CERC.

Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, Mass : Harvard Business School Press.

Pfeffer J., Davis-Blake A. (1992), « Salary Dispersion, Location in the Salary Distribution and Turnover among College Administrators », *Industrial Labor Relations Review*, 45, 4, July, 753-763.

Poilpot-Rocaboy G. (1995), « La satisfaction des individus à l'égard de la protection sociale complémentaire d'entreprise : proposition d'un modèle théorique et résultats d'une étude de perception », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 16, Juillet, 25-36.

Popovici A., Lemaître F., Padovani M. (1992), « L'épargne salariale au ralenti », « D'un cas à l'autre, pas de formules miracle», « Les positions des partenaires sociaux », *Liaisons Sociales Mensuel*, 69, Mai, 39-46.

Porter M.E. (1990), *Competitive Strategy*, New-York Free Press.

Quintart A., Zisswiller R. (1990), *Théorie de la finance*, deuxième édition, Paris, PUF.

Rabatel D. (1991), « L'intéressement facteur d'accélération de la dynamique participative », *Cahiers d'Information du Directeur de Personnel (C.I.D.P.),* 15, Janvier-Février, 25-32.

Rayack W. (1991), « Fixed and Flexible Wages : Evidence from Panel Data », *Industrial Labor Relations Review*, 44, 2, January, 288-297.

Redheuil N. (1990), *La relation rémunération performance*, Mémoire de DEA en sciences de Gestion, Université de Bordeaux I, IRG.

Reingold J., Melcher R.A., McWilliams G. (1998), « Executive Pay. Stock Options Plus a Bull Market made a Mockery of Many Attempts to link Pay to Performance », *Business Week. International Edition*, April 20, 56-60.

Rich G. (1997), « The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4, Fall, 319-328.

Rojot J. (1992), « Ce que participation veut dire », *Revue Française de Gestion*, 88, Mars-Avril-Mai, 83-94.

Rosanvallon P. (1997), « La performance économique contre le social », *Problèmes politiques et sociaux*, 793, Novembre, 61-63.

Rose M. (1997), « Spot the Differentials : performance pay reward systems : staff motivation », *People Management*, 3,14, July 10, 44-45.

Rouanet, H., Le Roux B. (1993), *Analyse des données multidimensionnelles.*, Paris, Dunod.

Roussel P. (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Paris, Economica.

Saint-Onge S. (1990), « Un modèle des variables influencant la perception de la relation d'instrumentalité », Bordeaux, *Actes du premier Congrès de l'A.G.R.H.*, 27-28 Novembre, 283-299.

Saint-Onge S. (1993), *Les programmes de participation aux bénéfices : perspectives théorique, empirique et pratique*, Papier de recherche, 93-26, HEC Montréal.

Saint-Onge S. (1994), « Effet relatif des critères objectifs et des critères subjectifs tirés de la perception des salariés dans l'établissement d'un système de rémunération fondé sur la performance : le cas d'une entreprise nord-américaine », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 10, Décembre 1993 - Janvier-Février, 23-32.

Saporta G. (1990), *Probabilité, analyse des données statistiques*, Paris, Editions Technip.

Schwab D., Wallace M. (1974), « Correlates of Employee Satisfaction with Pay. », *Industrial Relations*, 13, 1.

Schuler R.S., Jackson S.E. (1987), « Linking Competitive Strategies with Human Ressource Management Practices », *Academy of Management Executive*, 1, 3, 209-213.

Shapiro H. (1976), « Models of Pay Satisfaction : a Comparative Study. », *Psychological Reports*, 39, 1, , 223-30.

Sire B. (1994), « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », *Revue Française de Gestion*, 98, Mars-avril-mai, 104-113.

Sire B., David P. (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons.

Soulié J. (1997), *Contribution à l'étude de l'influence des systèmes de rémunération « cafétéria » sur la satisfaction des salariés - L'exemple des plans de prévoyance flexibles*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, 9 Janvier, Université de Toulouse I.

Stanwick P.A., Stanwick S.D. (1998), « Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : Empirical Examination », *Journal of Business Ehtics*, 17, 2, January, 195-204.

Steers R.M. (1975), « Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness », *Administrative Science Quaterly*, 20, December, 546-558.

Stiglitz J.E. (1987), « The Causes and Consequences of the Dependance of Quality on Price », *The Journal of Economic Litterature*, 25, 01-48.

Stivers B.P., Covin T.J., Green-Hall N., Smalt S.W. (1998), « How Nonfinancial Performance Measures Are Used », *Management Accounting*, February, 44-49.

Tabatoni P., Jarniou P. (1975), *Les systèmes de gestion - Politiques et structures* -, Paris, PUF.

Toulouse J.M., Poupart R. (1976), « La jungles des théories de la motivation au travail. », *Revue Internationale de Gestion*, 1, 1, 54-59.

Tenenhaus M. (1996), *Méthodes Statistiques en Gestion*, Paris, Dunod.

Tremblay M. (1991), « Déterminants de l'importance des diverses formes de justice distributive en rémunération », Cergy, *Actes du deuxième Congrès de l'A.G.R.H.*, 14-15 Novembre, 609-617.

Tremblay M. (1996), « Payer pour les compétences validées : une nouvelle logique de rémunération et de développement des ressources humaines », *Gestion*, 21, 2, Juin, 32-44.

Tremblay M., Sire B., Balkin D. (1996), « Rôle de la justice organisationnelle dans la satisfaction à l'égard du salaire et des avantages sociaux et examen de son effet sur les attitudes au travail », in Fericelli A.M., Sire B., *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, 295-312.

Trevor C.O., Gerhart B., Boudreau J.W. (1997), « Voluntary Turnover and Job Performance : Curvilinearity and the Moderating Influneces of Salary Growth and Promotions », *Journal of Applied Psychology*, 82, 1, 44-61.

Tyson S. (1997), « Human Ressource strategy : a Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance », *The International Journal of Human Ressource Management*, 8, 3, June, 277-290.

Vaughan-Whitehead D. (1992), *Intéressement, participation, actionnariat : impacts économiques dans l'entreprise*, Paris, Economica.

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

Wadhwani S., Wall M. (1992), *Intéressement, participation, actionnariat : impacts économiques dans l'entreprise*, Paris, Economica.

Walton R.E. (1985), « From Control to Commitment in the Work Place », *Harvard Business Review*, 63, 77-84.

Wilson N., Peel M. (1991), « The Impact on Absenteeism and Quits of Profit Sharing and Other Forms of Employee Participation », *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 3, April, 454-468.

L'éclairage apporté par l'intelligence socio-économique sur l'appréciation de la performance globale d'entreprise

Laurent CAPPELLETTI
Doctorant - Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche
ISEOR – Université Lumière Lyon 2

Résumé

Pour apprécier la performance globale des entreprises, les praticiens semblent privilégier des méthodes et des indicateurs de nature économique. L'émergence des théories de la valeur et du management de la valeur, visible à travers le succès que rencontrent aujourd'hui les méthodes EVA (Economic Value Added) et MVA (Market Value Added) d'appréciation des richesses économiques confirment cette tendance. Pourtant, la seule appréciation de la performance d'une entreprise par une intelligence[1] essentiellement économique mérite une critique attentive en raison du caractère partiel et orienté de celle-ci. Pour compléter la vision du praticien sur la performance, l'équipe de l'ISEOR propose une méthode de diagnostic dysfonctionnel, expérimentée depuis le début des années 1980 sur de nombreuses entreprises de tailles et de secteurs d'activité différents. Cette méthode permet d'éclairer en termes qualitatifs, quantitatifs et financiers la performance sociale de l'entreprise. L'objet de cet article est de montrer en quoi l'intelligence socio-économique produite par ce diagnostic, en éclairant la performance globale de l'entreprise, contribue à accroître la qualité des décisions et des actions des praticiens.

Mots-clés

Performance glogale - Intelligence socio-économique - diagnostic dysfonctionnel - Théories de la valeur - Théories de la performance - Modèle d'activité - Système d'information vivant

Introduction

Pour approcher le concept de la performance globale d'une entreprise, nous allons revenir dans un premier temps sur le concept d'activité d'une organisation qui permet de modéliser la performance d'une entreprise. Nous considèrerons que cette performance globale est composée de trois jeux de facteurs (économiques, sociaux et organisationnels) et correspond à une création-exploitation du potentiel de l'entreprise. Puis, nous montrerons que l'évaluation de cette performance par les praticiens s'en tient le plus souvent au seul jeu de facteurs économiques pour des raisons que nous tenterons de déterminer. Nous serons amenés à critiquer cette domination en montrant le caractère partiel et orienté de la seule évaluation économique de la performance. Sur la base de cette critique, nous montrerons que l'intelligence économique traditionnelle ne peut offrir aux praticiens une intelligence suffisante pour prendre des décisions et agir avec une pleine efficacité sur le fonctionnement de leur entreprise. Nous proposerons alors une rupture avec le paradigme classique de la firme, référent implicite des appréciations économiques de la performance, pour concevoir sur un modèle différent un système d'information permettant d'accéder à la performance sociale de l'entreprise. Pour cela, nous montrerons qu'un système d'information conçu sur un modèle dysfonctionnel de l'activité peut servir ce propos. En illustration, nous décrirons la méthode de diagnostic socio-économique développée par l'ISEOR et expérimentée sur plus d'un millier d'entreprises près de 15 ans (Savall et Zardet, 1995[i]), qui s'inscrit dans cette logique. En effet, le diagnostic socio-économique qui s'apparente à un système d'information vivant lorsqu'il est mis en œuvre, peut contribuer par l'intelligence socio-économique qu'il produit, à éclairer plus efficacement la performance globale d'entreprise en mettant en lumière les gisements de potentialités non exploitées de l'activité entreprise.

[i] Cf Savall H. et Zardet V., "Maîtriser les coûts et les performances cachées. Le contrat d'activité périodiquement négociable", Economica, 3ème édition 1995, 405 pages.

1. L'approche de la performance globale d'une entreprise par son activité

Nous allons revenir dans un premier temps sur le concept d'activité d'une entreprise pour en isoler les termes centraux. Nous montrerons que ce concept est pertinent pour modéliser la performance globale d'une entreprise.

11. Les termes centraux de l'activité d'entreprise : la complexité et l'autonomie

La théorie des systèmes considère l'entreprise comme le plus complexe des systèmes. La caractéristique majeure de ce système complexe est d'être doué d'activité (Le Moigne, 1990[2]). En ce sens, une entreprise accomplit des performances, c'est-à-dire accomplit des activités avec un certain niveau de résultats. Parler d'une entreprise, objet actif, implique donc que l'on puisse en apprécier la performance ou l'efficacité (Marmuse, 1996[3]). Sur ce point, nous nous inscrirons à la suite de certains théoriciens de l'audit d'activité pour lesquels l'efficacité, la qualité et la performance sont des concepts qui font référence au même processus de produire et vendre un produit ou un service avec l'efficacité souhaitée (Renard, 1994[4]). Deux termes nous semblent fortement qualifier l'activité d'une entreprise : la complexité et l'autonomie. Bucki et Pesqueux considèrent que la complexité caractérise une organisation dans laquelle plusieurs acteurs autonomes concourent à la satisfaction d'une finalité commune. Un système complexe se caractérise selon eux par :
- la participation des acteurs qu'il s'agisse d'hommes ou de machines, susceptibles de poursuivre leurs propres objectifs tout en restant en convergence des buts avec la finalité commune,
- l'autonomie des acteurs, compte tenu de la distribution des rôles et de leur savoir-faire, dans la prise des décisions relatives à la gestion des ressources qui leurs sont accessibles,
- la mise en commun des moyens et des capacités dont l'efficience dépend de l'existence de procédures explicites et implicites d'affectation et de partage en accord avec la finalité poursuivie.
Un système complexe comme l'activité d'une entreprise possède donc des aptitudes d'évolutivité, qui peut passer par exemple par l'acquisition de savoir-faire nouveau, et d'ouverture c'est-à-dire la capacité d'intégrer d'autres organisations ou acteurs ou de s'intégrer dans d'autres organisations (Bucki et Pesqueux, 1995[5]). Lié à sa complexité, une organisation active comme l'entreprise est dotée d'un comportement d'autonomie. Sur ce point, Arie de Geus considère qu'une organisation vivante existe principalement pour survivre, se développer et accomplir son potentiel en devenant aussi grosse qu'elle le peut, sa vraie nature étant celle d'une communauté d'êtres humains (de Geus, 1997[6]). Jacques Lorigny précise que le degré d'autonomie d'un organisme, jusque-là simple notion intuitive et qualitative, devient peu à peu un concept scientifique bien défini et quantifiable. Le degré d'autonomie d'une organisation (homme ou entreprise) peut même se mesurer, dans une échelle certes relative, mais théoriquement précise, par le degré de plus ou moins grande variété des perturbations qu'elle régule correctement. Les théories de l'autonomie considèrent que l'autonomie des organismes, ainsi définie, s'accroît continûment au cours de l'évolution (Lorigny, 1997[7]).

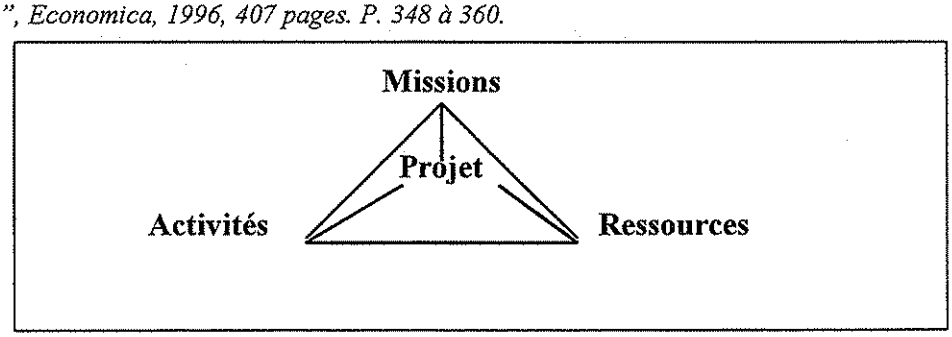
L'autonomie apparaît comme indissociable de l'intelligence qui exprime à la fois la capacité à comprendre des situations compte tenu des finalités et des moyens disponibles, à élaborer des décisions compte tenu de la situation comprise et à mettre en œuvre ces décisions de façon satisfaisante. L'intelligence suppose une capacité d'auto-création de ses propres objectifs, c'est-à-dire d'auto-enrichissement de sa finalité et la faculté d'apprentissage. Ainsi liée à l'intelligence, l'autonomie d'un homme ou d'une organisation consiste à pouvoir poursuivre ses objectifs sans être contrarié par les autres. C'est finalement l'ensemble de ces objectifs qui constitue la principale raison d'être d'une organisation (Bucki et Pesqueux, 1995[8]).

12. L'utilité du recours au concept d'activité pour appréhender la performance globale de l'entreprise

Comment, sur la base de cette définition de l'activité qui met en lumière sa complexité et son comportement d'autonomie, la modéliser pour en appréhender la performance globale ? Constatons en premier lieu que le terme activité a envahit depuis le milieu des années quatre-vingt les discours des gestionnaires : activity-based costing, comptabilité par activités, gestion par activités, gestion des activités... les formulent abondent, ce qui tend à montrer l'intérêt de ce concept. Malheureusement, l'activité y est rarement modélisée sous une forme clairement identifiée (Pascal, 1996[9]). Partant du constat que la réalisation d'un objectif nécessite la maîtrise d'un savoir-faire qui, à son tour, indique les moyens à mobiliser, Bucki et Pesqueux proposent de caractériser l'activité de l'entreprise, complexe et douée d'autonomie, par trois éléments indissociables :
- la finalité (ou la mission) qui définie l'ensemble des objectifs auxquels l'activité est susceptible de répondre.
- la conduite qui définit l'utilisation des moyens en fonctions des objectifs et des savoir-faire associés.
- les moyens permettant de mettre en œuvre les savoir-faire. Ces moyens peuvent être de nature humaine, financière, matérielle, informationnelle.

L'utilité d'une ressource, d'un moyen est validée dans le contexte de la finalité de l'activité et de ses savoir-faire. Tant que l'activité peut solliciter sans réserve les ressources, son autonomie n'est pas contrariée. Les activités autonomes peuvent poursuivre leur propre finalité en toute indépendance les unes par rapport aux autres (Bucki et Pesqueux, 1996[10]). Il apparaît ainsi que la logique d'activité s'inscrit dans une logique de projet. Partant de ces trois caractéristiques, Christophe Pascal propose un modèle d'activité qui les intègre tout en les complétant par le projet, quatrième caractéristique de son modèle d'activité. Selon Pascal, dans une organisation de niveau entreprise, les activités exercées le sont pour répondre à des finalités (missions) émanant d'un projet collectif (Pascal, 1996[11]). Dans ce contexte, une gestion par les activités ne peut se contenter d'évaluer la productivité des activités uniquement par le rapport entre les ressources consommées et les résultats obtenus. Elle doit aussi chercher à comprendre les causes de performance et de non performance en s'intéressant à l'ensemble du triptyque missions-activités-ressources et du projet qui les soutend.

Figure 1.
D'après Christophe Pascal, " De la logique du projet à la logique d'activité " in " Projectique, à la recherche du sens perdu ", Economica, 1996, 407 pages. P. 348 à 360.



Dans ce modèle, le projet, défini comme " une anticipation opératoire, individuelle ou collective d'un futur désiré " (Boutinet, 1990[12]), est alors perçu comme la référence de l'organisation au cœur d'un système à trois parties (activités, ressources, finalités) dont la cohérence garantira la réalisation satisfaisante du projet. Ainsi défini, le concept d'activité de Pascal nous semble très intéressant pour modéliser la performance globale d'une entreprise. Son concept d'activité introduit une nouvelle vision du fonctionnement de l'entreprise qui n'est plus vu comme un agrégat de fonctions, services et

métiers cloisonnés et hiérarchisés. L'activité est désormais envisagée dans une logique transversale et transfonctionnelle qui marque le passage d'une culture de l'allocation à une culture de la modélisation par la représentation des activités qu'effectue l'entreprise. Elle constitue ainsi un outil de gestion globale de l'entreprise, réconciliant le stratégique et l'opérationnel et permettant de modéliser la performance globale (Pascal, 1996[13]).

2. L'appréciation de la performance globale d'une entreprise

A partir de cette modélisation de la performance globale de l'entreprise nous allons définir plus précisément le concept de performance. Nous montrerons que c'est la performance économique qui fait le plus souvent l'objet d'une attention soutenue de la part des praticiens.

21. La définition de la performance globale par la création de potentiel et l'exploitation du potentiel

La performance globale de l'organisation peut être vue comme la résultante de ces deux orientations : la création et l'exploitation du potentiel (Marmuse, 1996[14]). Le potentiel d'une organisation est la réunion des moyens et des compétences qui font l'activité de l'entreprise (Bartoli, 1994[15]). Il correspond aux ressources de la figure 1. Alors que la création de potentiel relève d'un niveau stratégique dont la concrétisation est à placer dans le futur, l'exploitation du potentiel relève d'un niveau opérationnel. En clair, la création de potentiel contribuera à l'activité et permettra dans le futur d'atteindre des résultats avec un certain niveau de performance alors que l'exploitation du potentiel contribue à l'activité observée et donne effectivement des résultats dans le présent.

Trois niveaux d'analyse de la performance globale d'entreprise sont le plus souvent distingués par les théoriciens et praticiens de la performance : la performance sociale, la performance économique et la performance organisationnelle. La performance économique d'une entreprise se lie couramment dans ses résultats tel que les présente la comptabilité. Ainsi, si l'on fait abstraction des indispensables retraitements de la comptabilité, compte tenu des incidences diverses, notamment fiscales, la compréhension de la performance peut provenir d'une analyse du compte de résultats présenté sous la forme aujourd'hui classique des soldes intermédiaires de gestion (Marmuse, 1996[16]). Les praticiens vont alors choisir comme indicateur de la performance économique, en fonction de leurs objectifs, soit des indicateurs plutôt financiers se rapportant au concept de cash-flow (comme l'excédent brut d'exploitation ou la capacité d'autofinancement) soit des indicateurs plus strictement comptables comme le résultat net comptable (Dechow, 1994[17]), (Chalayer, 1995[18]). La performance sociale et la performance organisationnelle se situent dans un registre différent de l'analyse économique. L'analyse de la performance sociale se matérialise le plus souvent en termes de satisfaction dans le domaine sociale (les rapports des hommes avec l'entreprise). Cette analyse peut trouver un support dans l'étude des bilans sociaux introduit formellement en France par la loi du 12 juillet 1977. La performance organisationnelle concerne quant à elle la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. Elle est souvent approchée par des indicateurs portant sur la structure organisationnelle comme le respect de la structure formelle ou la qualité de la circulation de l'information. Ces indicateurs sont parfois utilisés car ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers leurs premières manifestations avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ou social (Marmuse, 1996[19]). La performance organisationnelle se dilue en effet dans les performances économiques et sociales qu'elle induit.

22. La prégnance de l'appréciation économique de la performance

Bien qu'en théorie il soit impossible de réduire l'activité et sa performance à un seul jeu de critères (Marmuse, 1996[20]),(Richard, 1988[21]), le monde de l'entreprise semble connaître une nette domination de l'usage de la performance économique comme unique critère d'appréciation. L'étude réalisée par Michel Kalika en 1988 sur 79 entreprises confirmait déjà cette tendance en montrant la nette préférence chez les dirigeants d'entreprises pour les indicateurs économiques de performance.

Figure 2.
D'après Michel Kalika, " Structures d'entreprise. Réalités, déterminants, performances ", Economica, 1988.

Indicateurs de nature	Cités en premier	Cités en deuxième	Cités ensuite	Nombre de citation
Economique	46%	33%	19%	98%
Organisationnel	30%	29%	20%	79%
Social	14%	13%	20%	47%

Aujourd'hui les théories de la valeur et de la création de richesses économiques connaissent un fort engouement chez les théoriciens (nous citerons en référence " La stratégie de la valeur " de Tom Copeland[22], un des ouvrages fondateurs des théories de la valeur) et chez les praticiens d'entreprise. Les nombreux dossiers et enquêtes consacrés en 1997 par certains journaux d'entreprises aux nouvelles méthodes d'évaluation de valeur[23], en particulier l'Economic Value Added (EVA) et la Market Value Added (MVA), et certains interviews de dirigeants tendent à montrer que les entreprises se sont mises à l'heure de la création de richesse et du management de la performance par la valeur. Ainsi, le PDG de France Télécom, Michel Bon[24], reconnaissait récemment gérer ses managers par des indicateurs de création de richesse considérant celle-ci comme " une fonction existentielle de l'entreprise ".

Deux facteurs expliquent pour partie cette hégémonie de la performance économique dans les propos et dans les pratiques des décideurs. Le premier facteur réside sans doute dans la relative simplicité de mise en pratique d'un processus d'évaluation de la performance économique. Que cette évaluation soit faite à partir d'indicateurs issus directement de la comptabilité d'entreprise (comme le résultat d'exploitation, résultat net...) ou d'indicateurs construits à partir d'informations comptables retraitées (comme l'EVA), celle-ci repose sur une exploitation directe ou indirecte des données des systèmes d'informations comptables. L'évaluation économique de la performance est ainsi relativement aisée à conduire pour les acteurs d'entreprise dans la mesure où les systèmes d'informations comptables forment depuis longtemps l'architecture des systèmes d'information de nombreuses entreprises (Marmuse, 1996[25]), et préexistent en quelque sorte à leurs utilisateurs. L'EVA, par exemple, dont la formule construite autour d'une actualisation de cash-flows tient en quelques lignes dans un ouvrage de gestion, peut être mise en œuvre dans la plupart des entreprises sans trop de difficultés techniques (Caby et Hirigoyen, 1997[26]). Face à cette simplicité de mise en pratique, l'évaluation de la performance sociale d'une entreprise semble a priori plus difficile tant d'un point de vue conceptuel (quel système de représentation ?) que méthodologique (quelle méthode ?). C'est dans cette difficulté de conception et de construction d'un système d'information sociale, puisque les systèmes d'informations sociales restent à construire dans un certain nombre d'entreprises (Pascal, 1996[27]),.que réside sans doute le deuxième facteur explicatif de la domination d'une évaluation économique de la performance. Même lorsque des systèmes d'information sociale existent, il semble que ce soit dans des états plutôt embryonnaires. L'exemple de l'insatisfaction que suscite le bilan social, qualifié dès 1983 d'illisible par Raymond Danziger[28], illustre ce propos. Certains praticiens et auteurs se sont d'ailleurs exprimés récemment dans le journal Le Monde pour

reconnaître que " le bilan social fêtait ses vingt ans sans convaincre "[29] et réclamer une réflexion pour construire des indicateurs de performance moins inertes mêlant à la fois dimension sociale et dimension économique de l'activité.

3. La nécessité d'un changement de modèle implicite de fonctionnement

Cette domination de l'appréciation économique de la performance globale d'entreprise est critiquable en raison de la vision partielle et normative de l'activité qu'elle offre aux dirigeants d'entreprise. Cette vision, celle de la maximisation du profit pour les actionnaires, laisse en particulier dans l'ombre les potentialités sociales et stratégiques de la firme.

31. Le paradigme de référence du système d'information comptable

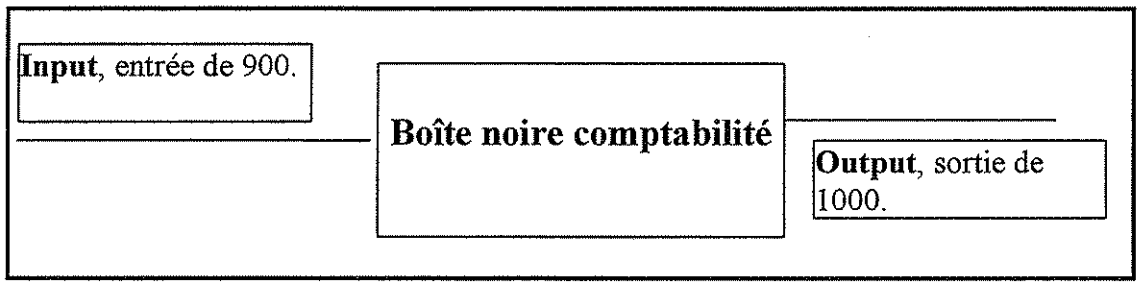
Comme tout système, le système d'information comptable est inséparable d'un modèle de fonctionnement conçu comme représentatif d'un système réel (Lafrance, 1997[30]) et dont la construction s'inscrit dans un paradigme de référence. Les théoriciens de la comptabilité et du contrôle d'entreprise s'accordent à dire que le système d'information comptable, loin d'être " une veine spéculation " pour reprendre l'expression de Bernard Colasse[31], fait implicitement référence au paradigme classique de la firme, celui de la concurrence pure et parfaite et de l'état stationnaire (Teller, 1995[32]). Ceci explique que certains auteurs comme Pierre Genose vont jusqu'à dire que le système d'information comptable nie la gestion comme le paradigme classique, celui de l'équilibre walrasso-parétien, niait l'organisation (Genose, 1995[33]). Pour ce paradigme en effet, " reconnaître l'entreprise et l'organisation dans l'univers supposé homogène de la concurrence pure et parfaite où règne l'égalité devant le marché était introduire dans l'analyse un corps étranger " (Perroux, 1981[34]).

De même, les tenants des approches par la valeur économique fixent à l'entreprise le même objectif que le paradigme néoclassique : celui de maximiser la création de valeur pour ses actionnaires (Caby et Hirigoyen, 1997[35]). Plus précisément, l'étude des fondements conceptuels et théoriques de l'approche par la création de valeur met en évidence le rôle clé joué par la notion de cash flow sur la gouvernance d'entreprise. La gouvernance d'entreprise (ou le gouvernement des entreprises) est constituée du réseau de relations liant les parties dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance d'entreprise. Elle recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. Une définition proche mais plus restrictive, car fondée sur le concept de transaction, consisterait à définir la corporate gouvernance comme les structures gouvernant les transactions qui se produisent entre l'entreprise et ses dirigeants (Charreaux, 1997[36]). Ce concept renvoie directement à l'influence des décisions stratégiques sur la création de valeur. Le rôle assigné à la gouvernance d'entreprise est alors, à l'aide de leviers incitatifs et de modes de contrôle, d'aligner le comportement des dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires (Caby et Hirigoyen, 1997[37]). De même, la théorie de l'agence considère que les dirigeants sont les agents des actionnaires au sein de l'entreprise et qu'ils ont vocation à gérer l'entreprise dans le sens des actionnaires. Aussi, l'approche par la valeur, le gouvernement d'entreprise et la théorie de l'agence appartiennent au même corps de pensée et peuvent apparaître comme la conséquence directe de la mise en application de la théorie néoclassique de la firme qui recherche la maximisation du profit pour les actionnaires (Caby et Hirigoyen, 1997[38]).

32. La représentation systémique, modèle implicite de l'activité du système d'information comptable

Inscrit dans des référents classiques et néoclassiques que nous qualifierons d'orthodoxes, le système d'information comptable sous une forme emplois-ressources n'est pas sans rappeler le modèle systémique qui analyse une activité sous la forme d'intrants et d'extrants. Yves Dupuy[39] relève ainsi "qu'il existe une sorte d'isomorphisme entre le tableau emplois-ressources comptable et le schéma extrants-intrants de la boîte noire ". Joël de Rosnay, quant à lui, voit dans l'organisation du système comptable en domaine stable (bilan) et fluide (compte de résultats) un respect du schéma d'activité naturel d'une entreprise (de Rosnay, 1974[40]). C'est qu'en effet, le modèle de représentation systémique sous sa forme intrants-extrants est pertinent pour calculer le résultat économique d'une entreprise (charges moins produits). C'est une information sur ce résultat qui intéresse au premier chef les actionnaires, dont les dividendes dépendront en grande partie de l'ampleur de celui-ci, et le dirigeant d'entreprise, nommé et révoqué par ses actionnaires. Construit sur ce modèle de représentation, le rôle du système d'information comptable est d'assurer " la numération des activités en mouvement[41] " pour chiffrer les résultats de l'exploitation effective du potentiel de l'entreprise. C'est pourquoi, le système d'information comptable traditionnel, puisque c'est sa vocation, est utilisé dans les entreprises pour évaluer les objectifs opérationnels et l'activité dans son actualité (Pascal, 1996[42]).

Figure 3.
Source : Savall H., " Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail. Préface de Perroux F., Dunod. 1981. 175p. Pages 41 à 87.



Ce système d'information ne permet en revanche pas, car ce n'est pas son rôle, d'appréhender les gisements de potentiel et laisse dans l'ombre tout un pan de la performance globale d'entreprise : celui de la création de potentiel et des gisements de potentiel non ou mal exploités. L'information comptable en ne révélant pas des éléments explicatifs de l'activité apparaît ainsi comme un système opaque pour le gestionnaire qui cherchera à agir sur le fonctionnement de son entreprise. Aussi, des auteurs comme Henri Savall préfèrent parler de " boîte noire comptabilité ". C'est aussi pourquoi un certain nombre d'auteurs concluent en une impossibilité d'une modification du fonctionnement global de l'entreprise à partir d'une simple approche financière (Claveranne et Larrasquet, 1995[43]). Pour accéder à la performance sociale de l'entreprise, il conviendrait donc de bâtir un autre système d'information fondé sur un modèle de fonctionnement différent du modèle de représentation systémique et faisant référence à un paradigme de l'activité humaine autre que le paradigme orthodoxe. Par cette proposition, nous souscrivons à l'hypothèse de Pound selon laquelle seul un changement de modèle entraîne une modification de la représentation que les acteurs se font de la réalité (Pound, 1974[44]).

33. Vers un modèle d'analyse fondée sur l'activité dysfonctionnelle

Pour progresser vers ce changement de modèle de représentation de l'activité, nous proposons de revenir au modèle de l'activité posé par Pascal (figure 1). Nous allons nous intéresser à ce modèle de l'activité non pas lorsqu'il est stable mais, au contraire, instable pour concevoir un système

d'information à base d'activités mesurant les décalages entre les missions, les activités, les ressources et les projets. En effet, la réalisation effective du projet dépendra de la cohérence de ces trois éléments ; le point intéressant porte donc bien sur l'étude des zones de décalages, sur les dysfonctionnements qui menaceront l'effectivité du projet. Christophe Pascal relève que très souvent, les dysfonctionnements observés proviennent d'un glissement progressif des missions qui ne cadrent plus avec le futur désiré de l'organisation. Cependant, les relations entre projet, activités, missions et ressources ne sont pas monodirectionnelles. Le projet n'est pas figé et constitue un référent qui donne sens, en quelque sorte, aux cartes élaborées pour comprendre le territoire organisationnel. Ces cartes sont fonctions du territoire et surtout du projet d'action sur ce territoire. Elles sont des instruments dont l'usage doit être mis en perspective avec les résultats recherchés et qui, à un instant t, peuvent fonder les systèmes d'information sur une vision rétrospective de l'organisation. C'est cet aspect figé qui crée les dysfonctionnements lorsque les images produites ne correspondent plus au territoire (Pascal, 1996[45]).

C'est pourquoi, il nous semble que l'activité devrait fonder un système d'information en posant comme postulat que les dysfonctionnements observés découlent d'une inadéquation entre les missions, les activités et les ressources. Elle fonderait par la même un système d'information bâti à partir des représentations des acteurs et de leur besoin dans une démarche ascendante contrairement à la démarche descendante classique qui impose un système d'information et y fait correspondre les objectifs et le fonctionnement à des représentations inadaptées (Pascal, 1996[46]). Cette évolution introduirait une dynamique cognitive en redonnant un rôle fondamental aux interprétants internes à l'entreprise qui participeraient alors à la construction de l'outil d'évaluation (Avadikyan, 1995[47]). L'identification permanente des dysfonctionnements par l'écoute des acteurs deviendrait l'axe privilégié d'action de l'évaluation de la performance sociale par l'écoute attentive des acteurs de l'entreprise (Boéri et Bernard, 1997[48]).

4. L'exemple de l'éclairage apporté par l'intelligence socio-économique sur la performance globale de l'entreprise

Le modèle d'analyse socio-économique des entreprises (Savall, 1975[ii]) et sa méthode de diagnostic (Savall et Zardet, 1995[iii]), fondée sur une étude de l'activité dysfonctionnelle, s'inscrivent dans cette optique de rupture avec les paradigmes et modèles classiques. L'exemple de la conception et de la mise en œuvre du diagnostic socio-économique nous semble particulièrement intéressant à développer car celui-ci dépasse les simples collectes et traitements d'informations dysfonctionnelles pour en donner une mesure économique et produire ainsi une véritable intelligence socio-économique.

41. L'exemple du modèle socio-économique de l'activité d'une entreprise

Le modèle d'analyse socio-économique des entreprises rapproche l'activité d'une organisation à l'équilibration d'une unité active. L'équilibration correspond à la coordination des régulations pour réaliser un objectif individuel ou collectif, ce qui suppose l'existence d'un projet et d'un consensus (lorsque l'objectif est collectif). La régulation est une action sous l'influence d'une information référée au court terme alors que l'équilibration est un ensemble d'actions coordonnées sous l'influence d'un projet qui appelle, non une information quelconque en retour (suffisante pour qu'il y ait régulation), mais une information transparente du champ des possibles (Savall, 1981[49]).

[ii] Cf Savall H., " Enrichir le travail humain ", Dunod, 1ère édition 1975, 229 pages.

[iii] Cf Savall H. et Zardet V., " Maîtriser les coûts et les performances cachées ", op. cit.

L'équilibration, à la différence de la régulation n'est donc pas un phénomène mécanique et passif mais un phénomène actif. Pour apprécier la performance de l'activité ainsi définie, Henri Savall et l'équipe de l'ISEOR ont conçu une méthode de calcul socio-économique. Cette méthode se fonde sur la notion de fonctionnement attendu ou orthofonctionnement qui fait office de norme de référence dans le calcul. La notion d'orthofonctionnement devient alors le principe fondamental de ce calcul. L'entreprise peut alors être analysée par rapport à cette norme de fonctionnement qui permet de réaliser les objectifs de l'organisation en tenant compte des contraintes sociales. La variable fondamentale de cette analyse devient donc l'activité dysfonctionnelle ou dysfonctionnement (Savall, 1981[50]). Les indicateurs de dysfonctionnements en tant qu'écarts constatés et révélés par les acteurs d'entreprise par rapport au fonctionnement attendu sont des variables de synthèse qui révèlent un état de l'efficience sociale de l'organisation. Le point intéressant est qu'Henri Savall et son équipe de l'ISEOR ont centré leurs recherches sur la mesure financière des dysfonctionnements par le calcul socio-économique. Le point de départ de ce calcul a justement consisté en une critique de la comptabilité dans sa capacité à dépasser l'état de constat en ne laissant pas transparaître des éléments explicatifs du niveau d'activité économique observée. Par niveau d'activité, il faut entendre le niveau des coûts imputables au complexe structures-comportements. Ce complexe, modèle d'analyse de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation vue comme l'interaction de structures et de comportements humains, constitue la théorie explicative des dysfonctionnements (Savall, 1981[51]).

Cette représentation de l'activité sous la forme de l'ambi-système structures-comportements rompt avec le modèle systémique et rappelle le modèle cognitif d'activité. La particularité du modèle de représentation cognitif est en effet d'introduire un moyen terme entre la pure observation des faits (notion d'impression que laisse un processus ou l'observation d'un comportement) et l'intervention sur le système de causes sous tendant ce processus (notion d'anatomie des structures impliquées dans le système de causes). L'analyse cognitive d'un processus consistera à prendre en compte l'impression laissée par ce processus (observation du comportement), le système de causes à l'origine de celui-ci (pénétration dans les structures) et l'impact de ses résultats (Ganascia, 1995[52]). Dans le cas de l'analyse socio-économique des organisations un tel changement de modèle de représentation a vu fondamentalement sa source dans une inscription paradigmatique différente de l'orthodoxie. Ce paradigme hétérodoxe se fonde sur une définition de l'entreprise comme un centre de décisions et d'opérations dont la principale caractéristique est de négocier sa contrainte (dotation) budgétaire avec son environnement (Savall, 1981[53]). L'entreprise se caractérise alors par une ambiguïté fondamentale : unité relativement autonome et relativement dépendante, obligée de ce fait de discuter et d'obtenir son autonomie soit par la pratique du rapport de force soit par la pratique de la négociation. " La maximisation du profit stéréotype de base de l'entreprise capitaliste admis à la fois par les théories néoclassiques et marxistes, paradigmes orthodoxes de la théorie économique, est un comportement induit par un comportement plus fondamental qui est la maximisation de l'autonomie de l'unité. Si l'on admet ce postulat (ou au mieux ce théorème) on découvre une variable fondamentalement commune aux unités de production sous tous les régimes : le comportement d'autonomie " (Savall, 1981[54]).

42. La contribution de l'intelligence socio-économique à l'éclairage de la performance globale d'entreprise

L'apport principal d'Henri Savall et de son équipe de l'ISEOR réside dans la construction d'un processus pour mesurer économiquement le potentiel ou l'énergie de changement par l'évaluation des coûts performances cachés. Cette évaluation est avant tout une méthode de diagnostic intégrée, sociale et économique de l'entreprise, les coûts cachés étant à la fois un indicateur de l'inefficiente totale et de plasticité potentielle du système structures-comportements. Leur évaluation par un diagnostic est une évaluation de l'ordre de grandeur de la marge de manœuvre des acteurs en

présence dans l'activité d'entreprise (Savall, 1981[55]). Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements.
Afin de les apprécier, dans un premier temps qualitativement, les dysfonctionnements élémentaires ont été regroupés en cinq indicateurs composant le module social du diagnostic socio-économique qui figure l'ensemble des causes racines des dysfonctionnements détectés :
- absentéisme,
- accidents du travail
- rotation du personnel
- qualité des produits
- écart de productivité directe.

Les dysfonctionnements révélés par les acteurs s'impactent dans 6 domaines qui composent le module organisationnel du diagnostic :
- organisation du travail
- condition de travail
- communication-coordination-concertation
- formation intégrée
- gestion du temps
- mise en œuvre stratégique.

Pour remédier aux dysfonctionnements, l'entreprise met en place des activités de régulation coûteuses en temps et matière ou en produits et services non rendus (non-production). Le coût de l'ensemble des dysfonctionnements est égal à la somme du coût historique des surconsommations de temps et matière et des coûts d'opportunité (manque à gagner du au non-production). L'ensemble constitue un potentiel d'amélioration de la performance économique globale en partie caché dans le système d'information comptable classique, c'est-à-dire non dénommé, non mesuré et non surveillé.
Les coûts cachés s'impactent dans 5 composants qui forment le module financier du diagnostic :
- sursalaire
- surtemps
- surconsommation
- non-production
- non-création de potentiel.

Le déroulement du diagnostic consiste concrètement à écouter les parties prenantes d'une activité révéler les dysfonctionnements qui les perturbent. Pour chaque dysfonctionnement exprimé, c'est-à-dire pour chaque écart perçu par les acteurs entre le fonctionnement observé et le fonctionnement souhaité, il convient d'impacter celui-ci dans un des six domaines du module organisationnel, d'en chercher la cause racine dans un des 5 indicateurs du module social et de chiffrer l'impact économique de la régulation qui prend place d'en un des 5 composants de coûts (dans le module financier). Pour illustrer notre propos nous présentons en figure 4. les résultats économiques d'un diagnostic que nous avons conduit sur un département d'études d'un centre de développement d'une entreprise de mécanique. Pour ne pas alourdir cette illustration, nous ne présentons pas les modules sociaux (causes racines) et organisationnels (domaines de dysfonctionnement) mais qui font partie intégrante du diagnostic. Ces résultats mesurent en termes économiques le coût des dysfonctionnements touchant ce département qui s'élevaient à 191 000 FF par personne et par an. Ce montant correspond, pour partie, à un potentiel de performance future par la réduction des dysfonctionnements relevés dans le module organisationnel. Cette réduction des dysfonctionnements et leur conversion en performance économique pourra se faire grâce au module social du diagnostic. Les causes racines des dysfonctionnements relevées dans le diagnostic sont en effet autant d'indications d'actions à entreprendre pour lutter contre les causes de non-performance.

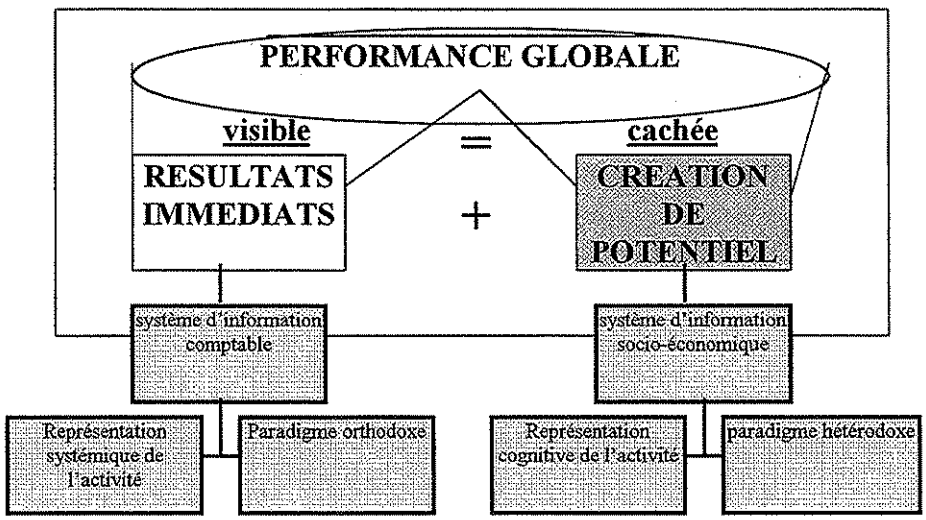
Figure 4. :
Source : Cappelletti L. et Parnois A., " Diagnostic Socio-Economique d'un département Etudes d'un centre de production d'une grande entreprise mécanique ", ISEOR, Novembre 1992. 217 pages.

(En milliers de francs)	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non-création de potentiel	Total
Absentéisme	70	Non Evalué (NE)	NE	622	NE	**692**
Accidents du travail	4	NE	NE	93	NE	**97**
Rotation du personnel	106	122	34	221	NE	**483**
Défauts de qualité	NE	1678	817	346	NE	**2841**
Ecart de productivité directe	7	5509	NE	851	5000	**11367**
Total	**187**	**7309**	**851**	**2133**	**5000**	**15480**

SOIT 191 KF EN MOYENNE PAR PERSONNE ET PAR AN

Les trois modules composant le diagnostic sont construits par les acteurs et pour les acteurs de l'entreprise, le diagnostiqueur n'étant là que pour les écouter et prendre notes de leurs remarques. L'information ainsi produite par le diagnostic socio-économique s'apparente à de l'intelligence socio-économique c'est-à-dire une information de nature sociale et économique utile à la décision et à l'action des acteurs d'entreprises pour améliorer la qualité de leur activité. Le diagnostic socio-économique apparaît comme l'exemple d'un système d'information vivant qui permet, de façon ascendante, de catalyser l'émergence de l'intelligence collective pour l'intérêt de tous. C'est un système ouvert sur l'information (de Rosnay, 1996). En complétant l'intelligence économique, l'intelligence socio-économique créée contribue à éclairer plus largement et plus efficacement la performance d'entreprise par la mise en lumière de ses gisements de potentiel et des causes racines de non-performance. Le praticien disposera alors non, pas seulement d'une mesure économique des résultats de l'exploitation de son potentiel, mais aussi d'une mesure économique de ses gisements de potentialité non exploités, partiellement convertibles en performance économique future.

Figure 5. :
d'après Savall H. et Zardet V., " Ingénierie stratégique du roseau ", 1995, op. cit. Page 20.



Conclusion

Pour modéliser la performance globale de l'entreprise, nous avons utilisé le concept d'activité en montrant que la performance correspondait à la mise en œuvre d'une activité consommatrice de ressources en vue d'atteindre une finalité. A chaque étape d'une activité, nous avons posé que le référent était le projet poursuivit par l'activité, celle-ci se caractérisant par sa complexité et son comportement d'autonomie. Trois jeux de facteurs sont généralement utilisés par les théoriciens et les praticiens pour apprécier la performance ainsi définie : les indicateurs économiques, sociaux et organisationnels. La performance que l'on peut voir comme une création-exploitation continue d'un potentiel n'est pas réductible à un seul jeu d'indicateurs. Pourtant l'appréciation de la performance est un exercice qui se réduit le plus souvent chez les praticiens en une évaluation économique de celle-ci. Or la seule pratique économique de l'évaluation ne suffit pas à apprécier la performance globale de l'entreprise. Elle n'éclaire que les résultats de l'exploitation du potentiel visibles dans les informations comptables et laisse dans l'ombre les gisements non exploités de potentiel créé. La vision économique traditionnelle de la performance apparaît donc comme très réduite. De plus, nous avons montré que la conception du système d'information comptable dans sa forme emplois-ressources reposait sur un modèle systémique de représentation de l'activité de la forme intrants-extrants. En effet, ce modèle, s'il ne satisfait pas le gestionnaire en considérant l'entreprise comme une boîte noire, satisfait en revanche l'actionnaire de l'entreprise à la recherche d'une maximisation des profits dégagés par l'entreprise. Le système d'information comptable fait donc implicitement référence aux paradigmes orthodoxes de la firme de l'équilibre et de la maximisation du profit. C'est pourquoi, la vision économique de la firme apparaît aussi comme étant orientée.

Pour dépasser finalement une appréciation partielle et partiale de la performance d'entreprise et accéder à un éclairage plus large et plus efficace pour le praticien de la performance d'entreprise nous avons proposé de revenir au modèle de la performance globale sous la forme ressources-activités-finalités. Nous avons montré que le point intéressant de ce modèle était lorsque ce triptyque n'était plus en cohérence avec les projets de l'entreprise. Nous avons alors proposé de construire un système d'information conçu sur l'activité dysfonctionnelle et exposé, en illustration de cette logique, la méthode de diagnostic socio-économique. Ce diagnostic produit, sur la base d'une rupture avec les paradigmes orthodoxes de l'activité et leurs modèles de représentation, une intelligence socio-économique qui contribue à éclairer plus largement et plus efficacement la performance d'une entreprise. Plus largement en mettant en lumière des zones de potentialités non exploitées ; plus efficacement en mesurant économiquement ces potentialités et en isolant les leviers susceptibles d'entraîner leur conversion en performance économique future.

NOTES

[1] Intelligence économique : nous utiliserons la notion d'intelligence économique pour qualifier des informations de nature économiques utiles à la décision et à l'action des acteurs d'entreprise pour améliorer la qualité du fonctionnement de l'entreprise (d'après Alain Bloch, " L'intelligence économique ", Economica, 1996, 108 pages). L'intelligence socio-économique qualifiera une information utile à la décision et à l'action des acteurs de nature sociale et économique.

[2] Cf Le Moigne JL., " La modélisation des systèmes complexes ", Dunod, 1990, 173 pages. P.73.

[3] Cf Marmuse C., " Politique Générale. Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques ", Economica, 2ème édition 1996, 646 pages. P.93.

[4] Cf Renard J., " Théorie et pratique de l'audit interne ", Les Editions d'Organisation, 1994, 348 pages. P. 49 à 50.

[5] Cf Bucki J. et Pesqueux Y., " Modéliser la complexité : les relations entre information, finalité et modèle de l'organisation " in " Modèles comptables et modèles d'organisation ", actes du 16ème congrès de l'Association Française de Comptabilité, 1995, Volume 1. P. 315 à 334.

[6] Cf de Geus A., " The Living Company ", Boston, Harvard Business School Press, 1997, 216 pages.

[7] Cf Lorigny J, " Introduction à la journée d'étude et présentation sommaire de la théorie des systèmes autonomes " in Revue Internationale de Systémique, Vol 11, N°5, 1997. Pages 427 à 443.
[8] Ibid.
[9] Cf Pascal C., " De la logique du projet à la logique d'activité " in " Projectique à la recherche du sens perdu ", Economica, 1996, 407 pages. P. 347 à 360.
[10] Ibid.
[11] Ibid.
[12] Cf Boutinet JP., " Anthropologie du projet ", Puf, 1990, 3ème édition, 1990. P. 77.
[13] Ibid.
[14] Ibid. Pages 94 à 113.
[15] Cf Bartoli M., " Diagnostic d'entreprise. L'économique à l'épreuve du social ", Interédition, 1994, 324 pages. P. 106 à 123.
[16] Ibid. Page 97.
[17] Cf Dechow P., " Accounting earnings and cash-flows as measures of firm performance : the role of accounting accruals ", Journal of Accounting and Economics, 1994, Vol 18, 3-42.
[18] Cf Chalayer S., " La manipulation des variables comptables à des fins de lissage de résultats " in " Modèles comptables et modèles d'organisation ", actes du 16 ème Congrés de l'AFC, 1995, Volume 2. P. 1208 à 1222.
[19] Ibid.
[20] Ibid. Page 94.
[21] Cf Richard J., " L'audit des performances de l'entreprise ", La Villeguerin Edition, 1989, 624 pages. Page 334.
[22] Cf Copeland T., Koller T., Murrin J., " La stratégie de la valeur ", McKinsey, InterEditions, 1991, 435 pages.
[23] Cf par exemple les numéros 550 de juin 1997 et 558 d'octobre 1997 du journal l'Expansion ou bien le numéro 5742 du 20 décembre 1997 du Journal des Finances.
[24] Cf Michel Bon in L'Expansion, dossier " Entreprises : la vérité des comptes s'il vous plaît ", n°550, juin 1997.
[25] Ibid. Page 94.
[26] Cf Caby J. et Hirigoyen G., " La création de valeur de l'entreprise ", Economica, 139 pages. P. 9 à 28.
[27] Ibid.
[28] Cf Danziger R., " La bilan social, outil d'information et de gestion ", Dunod, 1983.
[29] Cf Piot O., " Le bilan social fête ses vingt ans sans convaincre " in Le Monde, supplément Initiatives, n°16480 du 21 janvier 1998.
[30] Cf Lafrance A., " Réseaux et programmes de communication interne : pour comprendre et améliorer le fonctionnement ", Presses du management, 1997, 133 pages. Page 47.
[31] Cf Colasse B., " Note pour une épistémologie de la comptabilité des entreprises ", cahiers du CREFIGE, Université Paris-Dauphine, 1979, n°79-04.
[32] Cf Teller R., " Essai sur la discontinuité d'exploitation " in " Mélanges en l'honneur du Professeur Claude Pérochon ", Foucher, 1995, 510 pages. P. 495 à 507.
[33] Cf Genose P., " L'invention comptable de la réalité : entre la règle et le mythe " in " Mélanges en l'honneur du professeur Claude Pérochon ", op. cit. P. 221 à 231.
[34] Cf Perroux F., " L'entreprise, l'équilibre rénové et les coûts cachés ", préface de Savall H., " Reconstruire l'entreprise ", Dunod, 1981, 275 pages.
[35] Cf Caby J. et Hirigoyen G., " La Création de Valeur de l'Entreprise ", op. cit. Page 9.
[36] Cf Charreaux G., " Vers une théorie du gouvernement des entreprises " in " Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théorie et faits ", Gérard Charreaux éd., Economica, 1997, 540 pages. P. 421 à 469.
[37] Cf Caby J. et Hirigoyen G., " La Création de Valeur de l'Entreprise ", op. cit. P. 40 à 46.
[38] Ibid. Page 57.
[39] Cf Dupuy Y., " L'approche par les flux comme pédagogie de la modélisation comptable ", in " Mélange en l'honneur du Professeur Claude Pérochon ", op. cit. P. 213 à 220.
[40] Cf de Rosnay J., " Le macroscope. Vers une vision globale ", Le Seuil, 1974, 346 pages. P.109.
[41] Cf Fages E., " Les concepts fondamentaux de la comptabilité ", Eyrolles, 1933 in Bouquin H., " La comptabilité de gestion ", Sirey, 2ème édition 1997, 580 pages. P. 44.
[42] Ibid. Page 356.
[43] Cf Claveranne JP. et Larrasquet JM., " Organisation et systèmes d'information, vers de nouveaux défis ", Cahiers lyonnais de recherche en gestion, n°16, avril 1995. P. 314-332.
[44] Cf Pound WF., cité par Le Moigne JL., " Les systèmes de décisions dans les organisations ", PUF, 1974 in Marmuse C., " Politique Générale. Langage, intelligence, modèles et choix stratégiques ", op. cit. Page 286.
[45] Ibid.
[46] Ibid.
[47] Cf Avadikyan A., Lerch CH., Mangano H., Sonntag M., " Appréhension de la performance d'un processus complexe par le biais de l'ABM " in " Modèles comptables et modèles d'organisation ", op. cit. P. 682-698.
[48] Cf Boéri D. et Bernard ST., " Organisation et Changement ", Maxima, 1998, 394 pages. P. 143.
[49] Cf Savall H., " Reconstruire l'entreprise ", op. cit. Page 208.
[50] Cf Savall H., " Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficience économique et le développement humain ", in Economie Appliquée, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI, n°3-4, 1978.
[51] Cf Savall H., " Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficience économique et le développement humain ", in Economie Appliquée, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI, n°3-4, 1978.
[52] Cf Ganascia JG., " Les sciences cognitives ", Dominos Flammarion, 1995, 127 pages. P. 74 à 86.
[53] Savall H., " Reconstruire l'entreprise ", op . cit. Page 45.
[54] Savall H., " Reconstruire l'entreprise ", op . cit. Page 45.
[55] Ibid. Page 91.

Audit de l'évaluation de la performance des expatriés

Jean-Luc CERDIN
Docteur en Sciences de Gestion
Consultant et formateur

Introduction

L'audit de la mobilité internationale consiste à porter un jugement sur les principaux éléments de la mobilité internationale des personnes (Cerdin, 1996a). Cet audit concerne les trois phases classiques de l'expatriation, à savoir :

1. Avant l'expatriation (recrutement, sélection, formation).
2. Pendant l'expatriation (adaptation, soutien, évaluation, récompense).
3. Après l'expatriation (réadaptation, utilisation de l'expérience).

L'audit de l'évaluation de la performance des expatriés s'inscrit dans le cadre de la seconde phase. L'évaluation de la performance est largement étudiée en gestion des ressources humaines. Dans le domaine de l'étude des expatriés, elle apparaît plutôt négligée en comparaison avec les autres aspects de l'expatriation.

L'objet de cet article est de proposer une réflexion sur l'évaluation de la performance des expatriés. Nous partirons des objectifs de l'évaluation. Nous aborderons ensuite dans une seconde étape les sources de l'évaluation. Les procédures de l'évaluation de la performance des expatriés seront examinées dans une troisième phase. Enfin, trois facteurs associés à la performance de l'expatrié seront présentés, à savoir, les qualités individuelles, l'organisation et le contexte ou environnement de l'expatriation.

1. Les objectifs de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation se définissent par rapport aux visées de l'affectation internationale. L'expatriation de la personne évaluée trouve-t-elle plutôt une justification en termes opérationnels ou en termes stratégiques ? La réponse déterminera les critères d'évaluation de la performance retenus. Ces critères dépendront également du stade de

développement de l'internationalisation de l'organisation ou de son approche de la gestion internationale des ressources humaines.

1.1. Opérationnel versus stratégique

Les objectifs de l'évaluation en gestion des ressources humaines sont nombreux, allant de l'embauche à la récompense du salarié. L'expatriation constitue un cas particulier. Les visées de l'évaluation de la performance des expatriés méritent d'être examinées en rapport avec les visées de la mobilité internationale.

La mobilité internationale est justifiée du point de vue de l'entreprise, selon Ondrack (1985), principalement par :

- Le besoin spécifique de personnel ;
- Le développement des managers ;
- Le développement de l'organisation.

Le besoin spécifique de personnel répond à des objectifs à court terme. Il s'agit souvent de pallier un manque d'expertise technologique ou managériale dans certains pays en voie de développement (Adler, 1986). L'entreprise recourt alors à des managers expérimentés. Leur rôle peut correspondre à ceux proposés par Hays (1974) :

- Le reproducteur de structure.

  Sa mission consiste à reproduire dans une filiale étrangère une structure similaire à celle qu'il connaît, notamment dans son pays d'origine. Cette mission peut consister à mettre en place aussi bien un service marketing qu'une unité de production ;

- L'expert.

  Sa mission revient à analyser et à résoudre un problème particulier dans une filiale à l'étranger ;

- L'opérationnel.

  Sa mission est essentiellement opérationnelle dans une structure étrangère qui fonctionne déjà.

L'évaluation de la performance ne présente pas de difficulté dans la mesure où les objectifs de l'affectation à l'étranger sont bien définis. Les critères retenus seront principalement des critères opérationnels par opposition à des critères stratégiques (Dowling et al., 1994). Les critères opérationnels concernent principalement le personnel expert et les managers juniors.

Le développement des managers ou de l'organisation revêtent une dimension plus stratégique dans la mesure où ils répondent à des objectifs à plus longs termes.

Le développement des managers via l'expatriation concerne surtout les hauts potentiels de 26 à 32 ans (Derr et Oddou, 1993). L'expatriation est cependant un processus de développement long et coûteux. Elle se limite alors seulement à une minorité de cadres, les plus prometteurs pour l'organisation. Dans cette perspective, l'audit de l'évaluation revêt différentes facettes en dépassant l'évaluation de la performance pour inclure l'évaluation du potentiel

Quant au développement de l'organisation, il repose principalement sur les managers seniors et les dirigeants de filiales. L'évaluation stratégique leur est alors le plus souvent réservée.

La définition des critères d'évaluation, critères d'ordre stratégique, repose sur une question du type : Que doit faire un expatrié pour exécuter la stratégie de l'entreprise ? L'audit devrait donc partir de la stratégie de l'entreprise dans un pays donné pour définir les critères clés de succès contre lesquels l'évaluation sera conduite. Ces facteurs clés de succès présentent une forte probabilité d'être différents de ceux habituellement pris en compte en France. Leur choix repose sur une analyse détaillée des postes à l'international. Black, Gregersen et Mendenhall (1992; p. 169) proposent une liste de facteurs qui peuvent s'avérer fondamentaux dans le contexte d'une expatriation :

- Relations avec le gouvernement local ;
- Relations avec les leaders syndicaux ;
- Image publique de l'entreprise dans l'environnement local ;
- Part de marché local ;
- Moral des employés et satisfaction au travail ;
- Capacités de négociations interpersonnelles ;
- Capacités interculturelles ;
- Implication dans la communauté.

Par exemple, dans les pays où obtenir un bon climat social constitue la clé de voûte pour le fonctionnement efficace d'une unité, les relations avec les leaders syndicaux et les capacités de négociations interpersonnelles s'avèrent centrales. Une évaluation qui se concentrerait uniquement sur les résultats des ventes en ignorant la difficulté de maintenir un climat social favorable à la production et aux ventes se tromperait de cible.

1.2. Développement international et MIRH

Les critères d'évaluation de la performance peuvent évoluer en fonction du développement international de l'organisation. L'accent mis sur le transfert de technologie au début de l'internationalisation peut laisser la place à des objectifs plus ambitieux sur le long terme. L'évaluation de la performance des expatriés ne retiendra pas les mêmes critères du fait de cette évolution (Dowling, Schuler et Welch, 1994).

L'approche des entreprises envers le management international des ressources humaines (MIRH) influence également le choix des critères d'évaluation.

Perlmutter (1969) est à l'origine de la classification des multinationales dans des catégories basées sur leurs attitudes envers le management. Perlmutter et Heenan (1979) ont contribué à améliorer cette classification. Elle distingue les approches ethnocentriques, polycentriques, géocentriques et régiocentriques. Chacune de ces approches comporte des conséquences en termes de management international des ressources humaines.

1. L'approche ethnocentrique.
   Les filiales étrangères sont gérées par les expatriés. En effet, les postes clés, dans le pays d'origine ou dans les filiales à l'étranger, sont tenus essentiellement par des managers issus du siège. Pour les cadres du siège, l'expatriation peut s'avérer payante en termes de carrière. Leur développement est privilégié par rapport à celui des cadres locaux.
2. L'approche polycentrique.
   Ici, l'expatriation n'est plus au cœur du développement international. Ce sont les cadres locaux qui en général occupent les postes importants dans les filiales avec une faible possibilité de promotion au siège (Dowling, Schuler et Welch, 1994). D'un côté l'organisation évite les problèmes liés à l'expatriation comme les difficultés d'adaptation mais elle risque de se heurter à un certain "fédéralisme" d'unités nationales indépendantes.
3. L'approche géocentrique.
   Pour l'organisation transnationale, les différences de nationalité deviennent secondaires. En effet, les postes sont attribués au regard de l'expérience et de la compétence sans tenir compte de la nationalité. Les nationaux du pays d'origine, les locaux et les nationaux des pays tiers sont tous

impliqués dans la mobilité internationale.

4. L'approche régiocentrique.
   Selon Perlmutter (1969), l'entreprise régiocentrique gère les cadres par rapport à un bassin géographique. Cette approche s'apparente à la précédente mais se confine à des régions géographiques. La politique d'affectation du personnel, quant à la nationalité des cadres, est régionale dans le sens où les individus issus d'une région sont transférés à l'intérieur de cette même région.

Dans la première approche, l'approche ethnocentrique, les critères d'évaluation sont conçus et administrés par les expatriés. Au contraire, une approche polycentrique conduit les nationaux du pays d'accueil, les locaux, à déterminer et administrer l'évaluation. Les deux dernières approches apparaissent moins centrées sur les nationalités. Ces différentes approches soulèvent la question des sources de l'évaluation. Comme nous le verrons, la nationalité des acteurs de l'évaluation de la performance n'est pas neutre.

2. Les sources de l'évaluation

Après avoir exposé le concept de rétroaction à 360 degrés, nous verrons comment il est possible de l'appliquer à l'évaluation des expatriés.

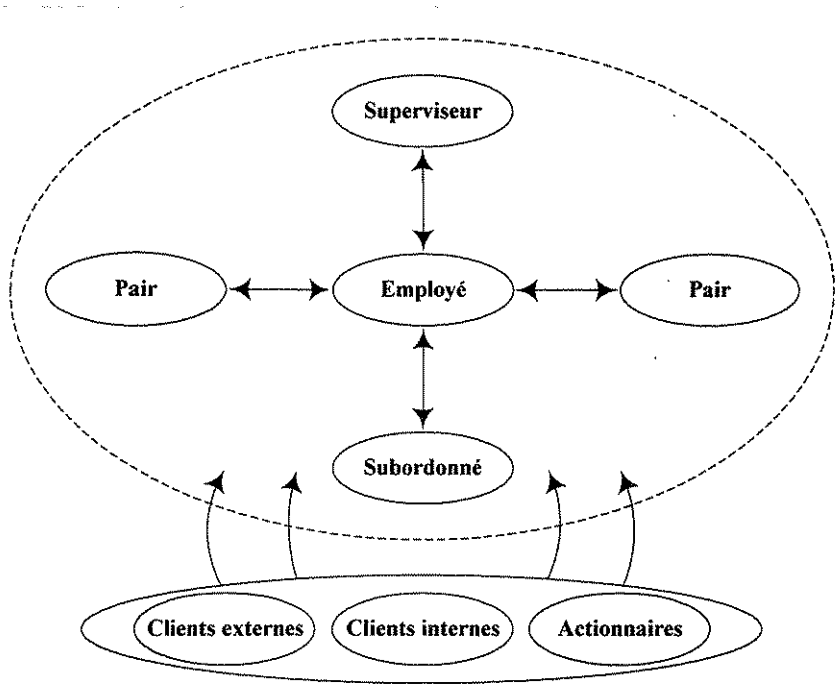
2.1. Concept de rétroaction à 360 degrés

Devenu populaire, le concept de rétroaction à 360 degrés se "réfère à la pratique d'impliquer de multiples évaluateurs, incluant souvent l'auto-évaluation, dans l'évaluation des individus" (Tornow, 1993, p. 283). Les quatre principales sources d'évaluation sont :

- le superviseur ou supérieur ;
- les pairs ;
- les subordonnés ;
- l'individu lui-même dans le cadre de son auto-évaluation.

A ces 4 sources traditionnelles, Werner (1994) ajoute les clients (internes et externes) et les actionnaires. La figure 1 ne reprend pas la source discutable et peu adaptée à l'évaluation des cadres que représente l'ordinateur.

Figure 1 : Les sources multiples d'information



Source : d'après Werner, 1994, p. 72.

Le superviseur constitue la source d'évaluation la plus populaire selon Werner (1994). Ce constat, propre à l'évaluation d'un cadre travaillant dans son pays, paraît également s'appliquer aux expatriés. Néanmoins, le contexte international conduit à examiner 2 types de superviseurs, à savoir le supérieur direct du cadre sur le site de l'affectation et le supérieur responsable dans le pays d'origine. Ces derniers peuvent avoir des attentes contradictoires quant à la performance de l'expatrié. Les évaluateurs localisés au siège privilégient les indicateurs globaux de performance tels que le cash-flow ou la part de marché. Le supérieur direct de la filiale a la possibilité d'observer des comportements. Le paragraphe suivant montre qu'il est préférable de retenir uniquement le supérieur direct de la filiale, notamment dans le cas où la rétroaction à 360 degrés est retenue pour l'évaluation des expatriés.

2.2. Application de la rétroaction à 360° à l'évaluation des expatriés.

L'approche de la rétroaction à 360 degrés est appliquée par trois auteurs américains (Black, Gregersen et Mendenhall, 1992) au

contexte international. Ils envisagent l'évaluation de l'expatrié, le "manager global", conduite par une équipe, animée par un leader, centralisateur de l'ensemble des évaluations. Ce leader se trouve au cœur d'une roue (figure 2) dont il constitue le moyeu. Cinq évaluateurs participent à l'évaluation du manager global, dont le manager global lui-même. Tous les évaluateurs sont en situation d'observation régulière de l'évalué, ce qui écarte de l'équipe toute personne basée dans le pays d'origine. En effet, Casio (1986) rappelle qu'une condition indispensable pour conduire une évaluation est que l'évaluateur ait l'opportunité adéquate d'observer la performance de l'évalué sur une période de temps raisonnable, par exemple 6 mois.

Figure 2 : Roue de l'évaluation d'un manager global

Source : Black et al., 1992, p. 176.

Cette multitude de sources d'évaluation est d'autant plus incontournable que l'évaluation d'un expatrié implique la prise en compte de la dimension culturelle. Il apparaît hasardeux de faire évaluer un expatrié français uniquement par son supérieur hiérarchique français. En effet, ce dernier peut s'avérer aussi incompétent en termes culturels que le premier. L'évaluation est alors biaisée, victime d'un effet de halo. L'évaluation unique par un manager local d'un expatrié n'est pas plus recommandée. Elle pourrait s'avérer trop sévère. La roue de l'évaluation propose un panachage de locaux et d'expatriés. Les pairs du manager global constituent une bonne illustration. Les critères se focalisent sur l'efficacité du travail d'équipe pour atteindre les objectifs de l'organisation. Dans une très bonne position pour évaluer le manager global, le supérieur direct sur le site à l'étranger peut apprécier sa performance sur ses différentes tâches et projets ainsi que l'exercice de ses qualités de leader. L'expatrié lui-même peut s'auto-évaluer. Il se prononce par exemple sur ses succès personnels, ses capacités managériales ou l'atteinte des objectifs inhérents à sa mission internationale. En principe, il ne devrait pas exagérer sa performance, puisqu'il sait qu'elle n'est qu'un élément de l'évaluation. Les subordonnés complètent également l'évaluation. Parmi les critères qui les intéressent directement se rangent les qualités de leadership de l'expatrié, son sens de la communication. Enfin, les clients peuvent contribuer à l'évaluation de l'expatrié sur des critères tels que la qualité des services fournis.

3. Procédure

La procédure constitue la partie technique de l'évaluation. Pour tous les acteurs de l'évaluation, elle apparaît comme la partie la plus visible. L'auditeur s'intéresse principalement à la fréquence de l'évaluation et aux outils utilisés.

3.1. Fréquence

Cette fréquence varie en fonction de la source de l'évaluation. Il apparaît délicat de demander une évaluation trop fréquente des expatriés par les clients de l'organisation. Lorsque cette source est appropriée, dans le cadre de l'évaluation d'un commercial, par exemple, ou d'un ingénieur travaillant directement pour le client, une évaluation une fois par an semble raisonnable. Les autres sources exigent une fréquence plus élevée (Black et al, 1992). Une fréquence sur une base de 6 mois est recommandée par les auteurs

pour l'évaluation par les pairs. Cette fréquence est justifiée par des interactions plutôt sporadiques entre les pairs et l'expatrié, alternant des périodes fortes et faibles. Les supérieurs et les subordonnés évaluent l'expatrié non pas sur une base temporelle régulière mais plutôt à la fin de chaque projet auquel participe l'expatrié.

3.2. Outils

Avant d'utiliser un outil, il faudrait en connaître les qualités. Petit et Haines (1994) proposent huit qualités primordiales d'un bon instrument d'évaluation du rendement individuel. Nous les avons rassemblées dans le tableau 1.

Tableau 1. Qualités primordiales d'un bon instrument d'évaluation du rendement

Qualités	Explications
Pertinence	Correspondance entre le contenu de l'évaluation et celui de l'emploi
Discrimination	Capacité à détecter les variations dans la performance individuelle
Validité, et Fidélité	Capacité de l'instrument à mesurer correctement ce qu'il prétend mesurer, et capacité à fournir des résultats identiques lorsqu'on l'utilise à plusieurs reprises
Facilité d'utilisation	Pas trop difficile à comprendre et à utiliser
Acceptabilité	Ceux qui vont l'utiliser doivent le trouver juste (également les évalués)
Coûts	La complexité est en général proportionnelle au coût
Rétroaction	La transmission d'informations permet d'améliorer la performance
Légalité	Décisions basées sur l'instrument sont légitimes et "justes" (au tribunal)

Source: Cerdin, 1996b, p. 28.

La validité d'un instrument d'évaluation n'est pas facile à établir. La performance au travail n'est pas une réalité objective. La performance appartient au domaine de la réalité "perçue". Cependant, pour Petit et Haines (1994, p. 60), "certains instruments sont plus efficaces que d'autres pour limiter les erreurs (halo, tendance centrale, générosité) qui réduisent la validité des évaluations".

Les auteurs offrent une analyse critique des trois instruments d'évaluation les plus répandus :

- la direction par objectifs ;

  La DPO mesure la contribution individuelle à l'obtention de résultats jugés pertinents dans la poursuite incessante d'une meilleure efficacité organisationnelle.

- les échelles graphiques basées sur les caractéristiques personnelles ;

L'évaluateur est appelé à juger dans quelle mesure la personne évaluée possède ou non tel trait de personnalité ou telle autre caractéristique personnelle (par exemple, loyauté, jugement, initiative, sociabilité, etc.)

- les échelles graphiques basées sur les comportements observables.

Les qualités de chacun de ces trois instruments d'évaluation sont examinées dans le tableau 2 proposé par Petit et Haines (1994, p. 61).

Tableau 2. Comparaison des contributions respectives des instruments d'évaluation

	DPO	**Echelles graphiques basées sur les caractéristiques personnelles**	**Echelles graphiques basées sur des comportements observables**
Pertinence	Elevée	Faible	Elevée
Discrimination	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Validité et fidélité	Moyennes à élevées	Très faibles	Elevées
Facilité d'utilisation	Moyenne	Elevée	Moyenne
Acceptabilité	Elevée	Moyenne à élevée	Moyenne
Coûts	Elevés	Faibles	Elevés
Rétroaction	Faible	Faible	Elevée
Légalité	Moyenne	Faible	Elevée

Source: Petit et Haines, 1994, p. 61.

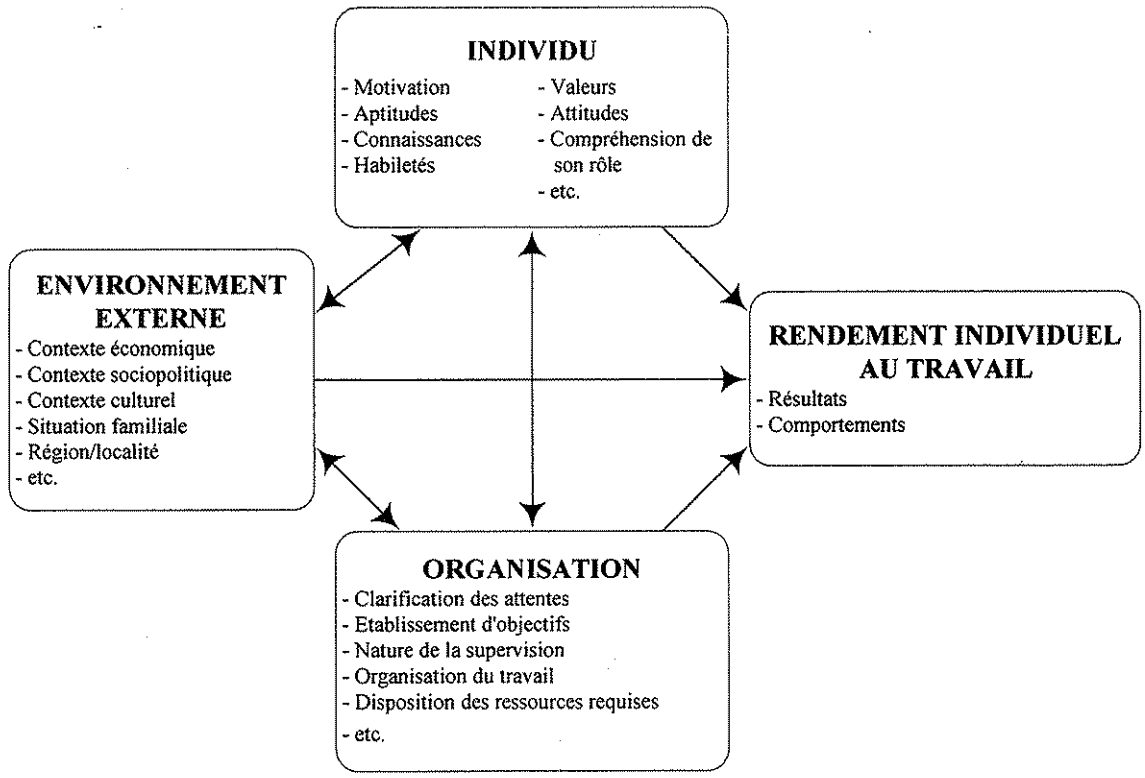
Tous ces instruments d'évaluation ont leurs avantages et leurs limites. Ils reflètent l'utilisation de trois types principaux de critères d'évaluation. En effet, les performances d'un individu peuvent être évaluées contre un ensemble d'objectifs définis à l'avance en termes par exemple de quantité, de qualité, de temps ou de coût. A côté des objectifs, l'évaluateur peut s'intéresser aux traits de personnalité ou caractéristiques personnelles possédés par l'individu. Les comportements observables sont également un critère sur lequel l'attention de l'évaluateur peut porter.

Ces trois méthodes peuvent être mises en œuvre simultanément pour l'évaluation de la performance des expatriés. Elles doivent néanmoins être mobilisées en cohérence avec les objectifs recherchés par l'évaluation. Chaque fois, l'évaluation de l'expatrié doit tenir compte de l'ensemble des facteurs associés à sa performance.

4. Facteurs associés à la performance de l'expatrié

L'évaluation de la performance d'une personne ne peut se limiter aux seules qualités individuelles comme le montre la figure 3. L'environnement dans sa complexité et l'organisation avec l'ensemble des tâches qu'elle confie au salarié interviennent également dans le niveau de performance de l'individu.

Figure 3 : Variables susceptibles d'influer sur le rendement individuel au travail



Source : Petit et Haines, 1994, p. 64.

Ces trois éléments (individu, environnement externe, organisation) constituent une combinaison indissociable dans le contexte d'une évaluation de la performance des expatriés.

4.1. Qualités individuelles

Les qualités individuelles particulières à la réussite d'une expatriation subissent un examen dès le processus de recrutement. Pendant l'affectation, l'évaluateur observe

dans quelle mesure ces qualités sont activées dans l'obtention de la performance attendue de l'individu. Ces qualités sont également susceptibles d'évoluer lors de l'affectation. Dans le cadre d'une expatriation, dont l'objectif affirmé réside dans le développement des jeunes managers, une attention particulière semble souhaitable sur l'évolution des qualités individuelles.

4.2. Organisation

Une partie des performances de l'expatrié dépend également de l'organisation. Le modèle de l'adaptation des expatriés proposé par Black, Mendenhall et Oddou (1991) indique l'importance des variables relatives au travail. Il suggère que quatre variables influencent positivement l'adaptation au travail, à savoir, la clarté du rôle, l'absence de contradiction dans le rôle, un rôle semblable entre celui du pays d'origine et celui d'affectation et enfin l'autonomie dans le rôle. Ces variables sont d'autant plus importantes que l'adaptation au travail conditionne la performance au travail. Aussi, une organisation qui ne définit pas clairement le rôle de l'expatrié ou qui lui assigne un rôle possédant des aspects contradictoires, porte une responsabilité dans la performance réduite de l'expatrié. Pour les expatriés français, l'autonomie dans le rôle est la caractéristique relative au travail qui a le plus fort impact sur l'adaptation au travail (Cerdin, 1996b). Aussi, ne peut-elle être ignorée lors de l'évaluation.

4.3. Contexte de l'expatriation

La performance dépend enfin du contexte de l'expatriation. Le contexte a un impact sur tout travail mais son importance est peut-être encore plus saillante dans le cas de l'expatriation (Dowling et al., 1994). Le contexte culturel et la situation familiale interviennent dans l'adaptation et donc au niveau de la performance au travail de l'expatrié comme le montre notre recherche récente (Cerdin, 1996b). Plus la culture du pays d'accueil est éloignée de la culture du pays d'origine, plus l'adaptation est difficile. En termes d'évaluation de la performance, l'intégration de cette variable s'impose. La zone Asie-Pacifique ou l'Afrique comportent des difficultés plus élevées que l'Europe. Le rôle capital du conjoint dans l'adaptation au contact avec les membres de la culture d'accueil et aux conditions générales de vie invite également à tenir compte de cette variable pour l'évaluation de la performance.

Tout aussi fondamental, le contexte socio-politique ne peut être occulté. Lorsqu'une guerre civile, par exemple, se déclenche

dans un pays, elle a une forte probabilité d'avoir des répercussions négatives sur la performance des expatriés opérant dans un contexte loin d'être favorable.

Enfin, le contexte économique influence également la performance financière et organisationnelle. Les managers seniors et les dirigeants de filiales sont directement concernés. L'évaluation stratégique revient ici à évaluer la performance de leur unité. Les critères majeurs sont d'ordre économiques et notamment financiers. Pourtant, les résultats financiers ne reflètent pas toujours la contribution d'une filiale particulière aux résultats de l'organisation. Ce constat s'explique notamment par les différences d'environnements. En effet, les différences de taux de change, d'inflation ou de convertibilité des monnaies ne facilitent pas les comparaisons de filiales à filiales. L'utilisation de plans comptables propres aux différents pays des filiales constituent une difficulté supplémentaire. Aussi, un dirigeant peut être considéré très performant selon les résultats financiers de son unité alors qu'il est en réalité peu performant. Au contraire, un dirigeant placé dans un contexte économique défavorable peut être jugé peu performant en comparaison avec d'autres filiales si l'évaluation ne tient pas compte des conditions particulières dans lesquelles il évolue.

Pour résumer, l'évaluation de la performance d'un expatrié ne peut se limiter au seul lien qualités individuelles – performance. Les variables relatives à l'organisation et à l'environnement externe interviennent également dans la performance de l'expatrié. L'évaluation ne peut pas faire l'impasse sur ces 2 aspects fondamentaux.

Conclusion

Conduire un audit de l'évaluation de la performance des expatriés revient d'abord à en connaître les enjeux pour l'ensemble des acteurs. La première question à se poser est celle de la justification de l'expatriation. La pertinence des critères adoptés se définit à partir de cette clarification selon les deux axes opérationnels – stratégiques. Ils conduisent à distinguer l'évaluation des managers juniors et des experts de celle des managers seniors et des dirigeants.

Les critères retenus s'appuient sur ces distinctions même si l'évaluation comporte une grande part de subjectivité. L'évaluation ne s'improvise pas. L'auditeur peut vérifier si la personne qui évalue possède les compétences pour le faire. Il vérifie par exemple si les acteurs de

l'évaluation, internes à l'organisation, ont reçu une formation adéquate. Cerner les besoins de la personne qui évalue permet de comprendre les biais de l'évaluation. Un manager qui est évalué sur la performance de ses subordonnés aura naturellement tendance à les surévaluer. Multiplier les sources de l'évaluation dans une logique "rétroaction à 360 degrés" contribue à rendre le processus d'évaluation plus objectif en augmentant les perspectives.

L'appréciation de la performance puise sa légitimité dans les prises de décisions qu'elle engendre. La carrière apparaît au centre de l'appréciation de la performance pour les expatriés. Elle est liée à la question du retour. Peretti (1991, p. 363) remarque que "l'expatriation est proclamée comme un atout et, dans la réalité des faits, constitue souvent un handicap". Un cadre peu performant à l'international peut être effectivement gêné pour la suite de sa carrière. Mais qu'en est-il d'un expatrié avec une évaluation, expression d'une bonne performance durant son affectation à l'étranger, et une évolution de carrière bloquée au retour dans son pays d'origine ? L'appréciation de la performance va au-delà d'une formalité à accomplir. La performance ou non-performance doivent reposer sur les "bons critères de performance" issus d'une réflexion sur les facteurs clés de succès propres à chaque situation d'expatriation. L'évaluation doit ensuite se traduire par des décisions de gestion concernant les expatriés, notamment en termes de carrière.

Bibliographie

Adler, N. J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Belmont, California: Kent.

Black, J. S., Gregersen, H. B. & Mendenhall M. (1992). *Global Assignments*. San Francisco: Jossey Bass.

Black, J. S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review, 16(2)*, 291-317.

Casio, W. F. (1986). Managing Human Resources, New York : McGrawHill,

Cerdin, J-L. (1996a). Audit de la mobilité internationale : introduction au cas de l'expatriation. *Actes de la 14e Université d'Eté de l'IAS*, symposium 7, 1-15.

Cerdin, J-L. (1996b). *Mobilité internationale des cadres : Adaptation et décision d'expatriation*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1.

Derr, C. B. & Oddou, G. (1993). Internationalizing Managers: Speeding Up the Process. *European Management Journal, 11(4)*, 435-442.

Dowling, P. J., Schuler, R. S., & Welch, D. E. (1994). *International dimensions of human resources management*. 2nd edition, Boston, MA: PWS kent, (1st edition: 1990).

Hays, R., Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure, Journal of International Business Studies, Vol. 15, n° 1, 1974, pp. 25-37.

Ondrack, D. A. (1985). International Transfers in North American and European MNEs. *Journal of International Business Studies, 16(3)*, 1-19.

Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 9-18.

Perlmutter, H. & Heenan, D. (1979). *Multinational organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Peretti, J-M. (1991). Recrutement et carrière des cadres en Europe. *AGRH*, Cergy, Symposium n° 12, 361-364.

Petit, A. & Haines, V. (1994). Trois instruments d'évaluation du rendement. *Gestion*, 59-68.

Tornow, W. W. (1993). Editor's Note: Introduction to Special Issue on 360-Degree Feedback. *Human Resource Management, 32(2 & 3)*, 283-297.

Werner, J. M. (1994). Que sait-on de la rétroaction à 360 degrés? *Gestion*, 69-77.

PERFORMANCE GLOBALE
ET
MÉTHODOLOGIE DE LA MÉDIATION

En matière de Ressources Humaines la performance globale peut se mesurer par deux indicateurs :

- la qualité du fonctionnement organisationnel qui développe les compétences individuelles et collectives ;

- la qualité du fonctionnement relationnel qui privilégie la contribution de tous à l'atteinte des résultats .

C'est sur ce deuxième indicateur que va jouer l'usage explicite ou implicite de la méthodologie employée par les Médiateurs .

Pour résoudre des problèmes , pour construire des projets , pour régler des dysfonctionnements voire des conflits ... le groupe de personnes en charge de l'affaire le fait à deux niveaux :

- le niveau technique du problème, du projet ou du conflit à résoudre,

- le niveau des relations entre les personnes .

Si dans l'action il est difficile de dissocier ces niveaux il est bon parfois qu'un tiers , non compétent sur le côté technique du sujet, apporte sa contribution pour faire en sorte que les modalités de relations , la manière de travailler ensemble soit fructueuse .

Sollicité par les personnes en charge du problème, il expliquera son rôle et facilitera le fonctionnement relationnel .

Le rôle de celui qui utilise la méthodologie de la médiation n'est pas d'apporter des solutions mais de guider le processus de travail pour faciliter la relation productive entre les personnes et parfois leur permettre de trouver des solutions auxquelles elles ne pensaient pas.

Dans l'Entreprise des personnes qui maîtrisent naturellement ou par apprentissage cette fonction de tiers peuvent apporter une contribution significative à la performance de l'entreprise .

Des pratiques de ce genre augmentent le climat démocratique de l'entreprise : faire contribuer collectivement plusieurs personnes à la préparation des décisions, à l'analyse des situations, à la construction de projets, à l'évaluation d'une situation, c'est aussi contribuer à la performance globale de l'entreprise.

Pour ce faire l'entreprise n'a pas besoin de Médiateurs ; elle a besoin de personnes qui maîtrisent cette méthodologie d'intervention "ternaire" , qu'elles fassent partie de l'entreprise ou qu'elles lui soient extérieures .

Tenir ce rôle de tiers compétent sur la qualité des relations entre les personnes devrait devenir un des atouts de la Fonction RH pour contribuer à la performance globale de l'entreprise .

Yves Chamussy
IAS - Mission Globale

INSTITUT INTERNATIONALE DE L'AUDIT SOCIAL

15ème Université d'Eté de l'IAS
"Audit social et Renouvellement des Politiques de Ressources Humaines".

28 et 29 mai 1998

DE L'UTILITE DE DISTINGUER LES BUTS DES OBJECTIFS POUR UNE ENTREPRISE

Fernando CUEVAS
Responsable du Département de Management
Groupe ESC-Pau

3, rue Saint John Perse
64 000 Pau
Tél. 05 59 92 64 88
Fax 05 59 92 64 55

Dominique BALLOT
Université de Toulouse III

Ancien DRH Aérospatiale
et Merlin Gerin

DE L'UTILITE DE DISTINGUER LES BUTS DES OBJECTIFS POUR UNE ENTREPRISE.

" Si un homme ne sait pas vers quel port il gouverne, aucun vent ne lui est favorable " : Sénèque

Quel intérêt de différencier les buts des objectifs ? Chacun de ces termes décrit des réalités différentes. Et cette différenciation est d'autant plus importante qu'il existe des relations d'interdépendance.

En effet, lorsqu'une entreprise conduit une action, elle doit définir (3) :

a) ce qu'elle souhaite être	**1.**	**buts,**
b) dans quelles conditions elle va évoluer	**2.**	**prévision,**
c) ce qu'elle veut et peut faire	**3.**	**objectifs,**
c) comment elle va le faire	**4.**	**planification,**
d) avec qui elle va le faire	**5.**	**organisation,**
e) (le faire)	**6.**	**(mise en place,)**
f) comment va-t-elle l'accompagner	**7.**	**suivi,**
g) comment tirer des enseignements de l'expérience	**8.**	**évaluation.**

Il apparaît donc que les objectifs ne seront fixés qu'après avoir préalablement défini les buts et prévu les conditions internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) de l'action.

Alors toute entreprise doit bien distinguer les buts des objectifs, leur fonction étant complètement différente (1).

Par ailleurs, les ressources ne sont pleinement utilisables que dans la mesure où les objectifs sont clairement identifiés, peut-être même que la connaissance des ressources est directement issue de la détermination des objectifs. Ce qui pourrait être formulé ainsi : "les objectifs révèlent les ressources".

(3) Les chiffres entre parenthèses renvoeint à la bibliographie.

Des responsables d'organisation ont suivi les principes de certains ouvrages de management pensant que la formulation d'une stratégie suffisait pour la direction des entreprises.. Des travaux dans des entreprises nous ont montré que les cadres ont surtout du mal à définir les raisons d'être de leurs actions (but) et des cibles à atteindre (objectifs). Les cadres interviewés nous décrivent plus l'entreprise et leurs fonctions à eux en termes d'activité voire de tâche. Et bien sur, ils ont des problèmes pour fixer les cibles à atteindre (objectifs).

Dans cette communication nous proposons des éléments de différenciation entre les buts et les objectifs; des méthodes pour leur élaboration; une réflexion sur leurs apports au bon fonctionnement de l'entreprise; et des applications dans l'analyse des fonctions de l'entreprise. Finalement nous procédons à une application théorique des configurations de H. Mintzberg pour comprendre la dynamique des buts et des objectifs selon les structures organisationnelles. Nous finissons par la présentation d'un cas d'une entreprise aéronautique. ,

I DIFFERENCE ENTRE BUTS ET OBJECTIFS (3).

BUTS	OBJECTIFS
1. indiquent la raison d'être de l'organisation ou rôle social	indiquent un point précis que l'action (ou les actions) doit atteindre
2. concernent la : a) résolution d'un problème ou b) la satisfaction d'un besoin	définissent une (ou des) situation spécifique souhaitée en termes de : a) espace b) temps c) et/ou nombre (essentiellement en termes financiers qui sont la valeur universelle)
3. rédigés principalement en termes qualitatifs	rédigés principalement en termes quantitatifs
4.sont fondés essentiellement sur les souhaits des dirigeants. Ils peuvent également être imposés par l'extérieur (relation de tutelle).	sont fondés sur une analyse et une perception de ce qui peut et doit être accompli par l'organisation durant une certaine période à la lumière des opportunités et des menaces de l'environnement et compte tenu des points forts et des points faibles de l'organisation.
5. on ne peut jamais atteindre un but sauf si le problème ou le besoin disparaît, ce qui est rarissime	un objectif atteint peut signifier l'arrêt de l'action
6. ils donnent du sens (2)	ils opérationnalisent les buts
Par exemple : le but de l'EDF est de fournir de l'énergie qui permet de se chauffer, s'éclairer, de transporter, de produire, etc.	par exemple : produire x quantités de kilowatt, de construire x centrales nucléaires, d'avoir x nombre d'heures de panne, etc.

II L'ANALYSE DES BUTS (3)

Qu'est-ce qu'un but ? :

Souvent les gens travaillent sans se rendre compte (ils n'ont pas accès aux buts ou les oublient avec les préoccupations quotidiennes) de la raison d'être des actions, sans savoir les "pourquoi des choses ?", sans connaître les tenants et les aboutissants..... Ils se centrent souvent sur ce qu'il faut faire et oublient le problème ou besoin qu'ils devraient résoudre. Si nous utilisons ces termes c'est parce que toute action vise à résoudre un problème. Sinon pourquoi mener une action ? Voyons quelques exemples de besoins et des problèmes :

- la bière : pour la soif,
- une école de commerce : pour les problèmes de management et de gestion des entreprises,
- un hôtel : pour se protéger du froid, des autres personnes, du bruit, se reposer, etc.
- le sport : pour développer un corps sain (anti-maladies), pour se distraire et combattre l'ennui,
- une assurance : pour réduire les risques de sinistre et en diminuer les conséquences fâcheuses.
- Mercedes Benz : pour avoir une image de sérieux, de réussite, de confort matériel,
- vacancier : pour réussir une absence de souci,
- publicité : pour la promotion des ventes,
- coiffeur : pour la beauté, la reconnaissance sociale (et non le raccourcissement de cheveux)
- restaurant : pour une soirée plus que pour un dinner,

etc.

C'est pour ce motif que lors de nos activités de consultants en entreprise nous demandons aux personnes que nous rencontrons de nous définir leurs fonctions en termes de contribution à la résolution d'un problème et non en termes d'activité. Ces dernières ne sont que des moyens pour accomplir le but et atteindre les objectifs.

R. Ackoff (1) appelle ces buts "objectifs de style", d'autres les appellent missions, finalités, etc. Nous proposons de garder le mot "but" car le concept :

- "objectifs de style" utilise le même mot qu'objectifs,
- mission a une connotation idéologique voire religieuse,
- finalité a une connotation philosophique qui sous-tend la notion ontologique de devenir. Elle fait référence à une évolution, à un enchaînement d'événements vers un état prédéterminé.

Nécessité d'une prise de conscience

Le travail de définition des objectifs passe, comme nous venons de le montrer par :
1.- l'analyse des besoins et des problèmes qui permet de bien cibler l'action et donner un vecteur de référence.

Elle passe en outre par :

2.- une réflexion à caractère philosophique de recherche du sens, qui va essentiellement motiver les participants, et

3.- réflexion collective car la recherche du sens est complexe et implique la participation des diverses personnes. De cette façon l'entreprise peut largement faciliter la cohérence indispensable à toute action.

Ce travail aboutit à une prise de conscience sur ce que les dirigeants souhaitent comme justification à l'existence de l'entreprise, qu'il faudra par la suite, faire partager au reste de l'organisation. Si les circonstances le permettent le manager doit élargir la réflexion au plus grand nombre de membres de l'organisation en participant à la détermination de leurs propres buts locaux dans leur contribution au but général. Ceux-ci seront amenés à réfléchir à leur propre travail, ce qui renforcera leur adhésion et à la rendre plus cohérente avec celle des autres.

C'est une étape des plus importantes que doit remplir tout manager et qui détermine l'engagement collectif car plus le but est bien défini et partagé par tous, et plus l'organisation agira comme une unité.

Le but apporte une logique de cohérence et de coordination des actions

Un but définit vaguement, peut être compris de différentes façons. Il n'a pratiquement aucune valeur pour le management parce qu'il se prête à des interprétations différentes qui entraînent une dispersion des activités.

Un but définit clairement et précisément, ne peut pas être compris de différentes façons. C'est le meilleur moyen pour obtenir une compréhension commune qui unifiera les actions de l'entreprise.

La déclinaison des buts.

Un but doit se décliner dans tous les secteurs de l'organisation. Ainsi, chaque niveau a sa propre raison d'être qui reste toutefois, subsidiaire du but global de l'organisation. Cette déclinaison apporte une plus grande pertinence aux buts propres de chaque département mais elle demande une grande vigilance quant à la cohérence entre eux et par rapport au but global.

La réalisation de chaque but subsidiaire devra contribuer à la réalisation du but qui lui est immédiatement supérieur et fournir, ainsi, un système étroitement intégré et harmonieux. Mais la réalité est souvent différente et on observe une certaine incohérence entre les buts subsidiaires et le but global.

Par ailleurs, il s'établit une hiérarchie entre les buts des différents secteurs, ce qui se traduit par une dotation des moyens et une considération de la part des dirigeants, inégales.

La définition des buts comme facteur de motivation

La déclinaison des buts permet à chaque membre de l'organisation :

- d'être plus autonome dans son travail personnel,
- d'être plus responsabilisé dans le cadre de son travail
- d'être reconnu comme une personne capable de compréhension et de discernement d'où un meilleur respect de la personne.

La déclinaison des buts aide à satisfaire les besoins d'accomplissement des êtres humains (cf. théories de A. Maslow et de Mc Clelland.). En effet ils permettent aux membres des entreprises de mieux comprendre l'articulation entre leurs efforts et le rôle social de l'entreprise.

III LA FIXATION DES OBJECTIFS (3)

Qu'est-ce qu'un objectif

Un objectif est une cible circonscrite de résultat à attendre. Autrement dit c'est la détermination de la performance attendue. Certains auteurs parlent de la direction par objectifs et d'autres de direction par résultats. Bien qu'à première vue ces approches s'opposent, elles portent sur une même réalité : l'action. La différence réside en ce que les objectifs se réfèrent à "l'avant" de l'action et les résultats à "l'après". Mais tous les deux concernent le même objet : l'action. C'est pourquoi si nous nous plaçons avant l'action, nous devons parler d'objectifs, si nous nous plaçons après, nous devons parler des résultats.

Typologie d'objectifs

Parmi d'autres classifications, nous présentons la typologie suivante :

a) d'après la variable temps :

- court terme (moins d'un an)
- moyen terme (de un à cinq ans)
- long terme (plus de cinq ans)

b) d'après les structures de l'entreprise :

- globaux : les objectifs concernent toute l'entreprise
- par directions fonctionnelles ou divisionnelles : par exemple, les objectifs de production ou les objectifs à l'export.
- par département : par exemple, les objectifs de fabrication du produit A....

c) d'après les responsabilités du manager :

- objectifs centralisés : le manager doit les atteindre par son travail direct.
- objectifs délégués : il se contente de suivre leur exécution.

d) d'après les spécificités :

- objectifs universels : ce sont des objectifs poursuivis par un grand nombre d'entreprises : par exemple la recherche de profits.
- objectifs propres à l'entreprise : ils différencient cette entreprise des autres : par exemple vendre 1000 cours de guitare par semaine.

La cohérence entre les objectifs.

Cette diversité d'objectifs organisationnels requiert un travail de cohérence entre eux. Par cohérence, nous soulignons le fait qu'ils doivent concourir au même but et que, donc, les effets des uns ne doivent intercepter et contrecarrer les effets des autres.

Obtenir une cohérence n'est pas facile car il est impossible de prévoir toutes les interrelations. C'est ainsi qu'il existe une hiérarchie entre les objectifs, hiérarchie qui introduit une priorité entre eux : un objectif global a priorité par rapport à un objectif local. Les structures juridiques nous fournissent un excellent exemple de hiérarchie entre les lois : un décret qui rentre en contradiction avec la constitution ne sera pas appliqué mais ce sera plutôt l'article de la constitution (ce que les juristes appellent "primauté").
Par exemple, les objectifs de qualité peuvent rentrer en contradiction avec les objectifs de réduction de coûts.

D'un point de vue informel, l'idéal consiste à formuler des objectifs globaux plus attrayants que les objectifs individuels pour éviter ainsi des actions centrifuges (qui divergent). L'objectif globale doit obtenir l'adhésion de l'ensemble de l'organisation.

D'autre part, un système cohérent d'objectifs apporte les avantages suivants:

1 Sur le plan managérial

- il introduit une logique d'harmonisation des actions des membres de l'organisation.
Ce faisant, ils créent un système coordonné beaucoup plus efficace qu'une coordination directe de leur part, au cas par cas.
- il est plus facile de retenir un objectif négocié et formulé par écrit.

2 Sur le plan psychologique

- les collaborateurs se sentent plus motivés, autonomes, vont s'investir beaucoup plus.
- les objectifs facilitent la prise de conscience des actions à mener.

3 Sur le plan de l'évaluation

- il y aura moins de conflits entre les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques car les relations seront objectivées. L'objectif constitue leur trait d'union et l'évaluation du travail est moins subjective.

- ce système permet aux collaborateurs de recevoir les effets en retour de leurs réalisations ce qui introduit un auto-contrôle du travail.

4. Sur le plan organisationnel

- les objectifs sont la base de toute délégation. Or, plus un manager délègue, plus il a du temps pour se consacrer à la conduite de projets.

La formulation des objectifs

Parmi les principes d'une bonne formulation d'objectifs, nous pouvons citer :

1. *Concernant la rédaction :*

- des objectifs clairement énoncés ils ne doivent pas être sujets à des interprétations individuelles. Lors de la rédaction, il faudra vérifier auprès des responsables les différentes interprétations qu'ils en donnent afin atteindre un vocabulaire plus dénotatif et moins connotatif.
- des objectifs réalistes : tout objectif doit prendre en compte la situation extérieure, intérieure et surtout les capacités des exécutants.
- des objectifs précis, ciblés et concis: ils doivent décrire l'état souhaité et pas autre chose et en peu de mots car une description détaillée s'oublie vite !

2 *Concernant la mesure* :

- des objectifs quantifiés ou extrêmement précis sur les qualités souhaitées afin que les résultats soient bien mesurés ou constatés.
- des objectifs adaptables aux situations diverses : il est judicieux par exemple de fixer des objectifs en pourcentage : augmentation de 3% du chiffre d'affaires sur 3 ans au lieu de fixer une augmentation de 500 000 francs du CA sur 3 ans ce qui ne revient pas au même en fonction des années !

3. *Concernant les hommes* :

- la participation : les membres impliqués dans la réalisation des actions doivent participer à la formulation des objectifs y conduisant. Ceux qui sont proches du terrain savent certainement mieux ce qui peut être réalisé. Bien entendu, lors de la négociation des objectifs les pouvoirs sont inégaux, mais le seul fait que le collaborateur a pu exercer une influence, facilite son adhésion.
- des objectifs à la portée des exécutants l'objectif doit constituer un défi raisonnable qui encourage l'effort et évite la frustration de la non-atteinte systématique.
- un nombre limités d'objectifs assignés à chaque manager : 5 objectifs est un maximum sinon il y a un risque de confusion et de dispersion !

4 *Concernant leur organisation* :

- donner une priorité aux objectifs : Cela facilite les choix et évite que le manager se consacre plus à l'obtention des objectifs faciles.
- un objectif ne doit pas cacher les autres ! par exemple, un objectif de qualité pour un produit ne doit pas faire oublier l'objectif de délais courts.
- des objectifs déclinables : à tous les niveaux de l'entreprise

5 *Concernant leur suivi :*

- un système de suivi et d'évaluation des objectifs bien établi. Il est nécessaire d'élaborer des indicateurs et donc de mettre en place des tableaux de bord et quantitatifs et qualitatifs.

La détermination de ce qu'il faut mesurer et de la façon dont il convient de le mesurer soulève des difficultés, surtout dans le domaine où les objectifs relèvent de perceptions sociales, comme le climat organisationnel, la satisfaction du client, le développement des savoirs-être, etc. Toutefois, on peut recourir :

a) à l'utilisation des échelles d'attitude qui permettent la comptabilisation des perceptions subjectives ou,

b) à l'observation des résultats indirects mais toujours en corrélation, tels que l'absentéisme, le nombre de plainte des clients de l'entreprise, le nombre des projets d'innovation proposés, etc.

La fixation des objectifs

Pour fixer un objectif, il est courant de s'inspirer des réalisations passées et des prévisions du futur. On peut adopter deux démarches d'après l'initiative de l'élaboration :
- une démarche descendante où le supérieur hiérarchique détermine les objectifs et les impose ou les propose à ses collaborateurs.
- une démarche ascendante où chaque collaborateur soumet à son supérieur hiérarchique des propositions pour modification ou approbation.

Nous avons observé que, dans la plupart des cas, les supérieurs hiérarchiques proposent des objectifs à grand trait inspirés largement des stratégies de l'entreprise tandis que les collaborateurs réalisent plus un travail de détail et des vérifications de faisabilité. Ensuite, ils proposent au supérieur hiérarchique et rentrent dans un cycle de négociation où les propositions et les contre-propositions vont et viennent dans un mouvement itératif jusqu'à accord.
Bien entendu, en cas de désaccord, le supérieur hiérarchique fixe les objectifs à ses collaborateurs.
D'autre part, étant donné que les résultats relèvent de la responsabilité de l'équipe, on observe qu'il s'instaure un jeu d'influences entre les différents sous-groupes.

Un autre méfait, c'est la pression sur les résultats qui risque de provoquer du stress chez l'exécutant. Le stress peut stimuler mais aussi bloquer l'individu (la même cause ne produit pas toujours le même effet !).

Dans les Caisses d'Epargne il y a une pratique très intéressante de fixation d'objectifs : sur les divers produits qu'elle propose, les directeurs commerciaux de région imposent deux à trois domaines (p.e. le PEP, CODEVI, le P.E.L.) à leurs collaborateurs et ceux-ci choisissent deux

à trois domaines (souvent en fonction de leur implantation) de fixation d'objectifs. Les agences qui sont installées dans des secteurs riches fixent alors des objectifs principalement de collecte et les agences qui sont installées dans des secteurs de classes moyennes fixent essentiellement des objectifs de crédit.

Exemples de définition des buts et des objectifs des fonctions de l'entreprise (4).

BUTS	OBJECTIFS
DIRECTION GENERALE *Rendre cohérentes les actions pour atteindre la rentabilité (dégagement de plus de ressources que ce qu'on consomme) et la pérennité (amalgame de rentabilité, qualité, autorisations, paix sociale, etc.) de l'entreprise.*	Rentabilité de 10 % pour 1996 Autorisations pour 20 ans.
PRODUCTION : *Développer les produits, les techniques et les méthodes de fabrication (transformation de la matière) en respectant un standard de qualité (réduction d'incertitude), de production et d'utilisation qui soient faciles à transporter, présenter et manipuler.*	,03 % de produits avec défaut 2,5 % de réduction des coûts
GESTION FINANCIERE : *Surveiller les équilibres financiers pour que l'entreprise assume ses dépenses nécessaires à son fonctionnement, tout en optimisant les ressources financières. Elle doit atteindre une grande solidité (solvabilité) en même temps qu'une grande liquidité financière.*	Crédit fournisseur : 45 jours achat Stock : 10 jours de vente Crédit client : 30 jours C.A.
MARKETING-VENTE *Placer le produit avec les caractéristiques, au bon moment, au bon endroit, avec une bonne présentation en fonction des besoins des clients.*	C. A. de 250 M.F. 30 % du marché 3,5 % d'évolution du CA Lancement d'un produit de la gamme X
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES *Créer les conditions pour que les salariés s'investissent dans l'entreprise et développent leurs potentialités.*	3000 journées de formation Réduire de 10% les journées d'absentéisme Exploiter 80% des entretiens d'appréciation.

V LE MANAGEMENT PAR BUTS ET PAR OBJECTIFS

Etant donné que les objectifs sont la concrétisation des buts, les différentes fonctions de l'entreprise les utilisent pour leur management quotidien. Nous avons ainsi des exemples dans des domaines divers :

Marketing

L'analyse des besoins des clients est à la base de la définition des objectifs. (cf. page 3)

Organisation interne

Dans la description des fonctions d'habitude il est d'abord décrit le but (contributions) du poste, ensuite les fonctions et les activités et finalement les objectifs ou performance souhaitée.

Management

Les managers définissent avec leurs collaborateurs les buts et négocient (ou imposent) les objectifs. Ce "contrat" guide l'action de ces derniers sur la philosophie de l'action (ce qu'on attend d'eux en dernier ressort) et les points précis de performance attendue. A la fin de la période d'activité, il est courant d'organiser des "entretiens d'appréciation des résultats " qui vont porter sur les buts et sur les objectifs.

VI LE MANAGEMENT DES BUTS ET DES OBJECTIFS SELON LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES (6) et (7).

Nous allons utiliser la typologie développée par H. Mintzberg dans son livre "Le Management" pour essayer de comprendre la dynamique de fixation et de mise en place d'un système de management par buts et par objectifs.

La structure simple (entrepreneuriale)

C'est l'entrepreneur qui élabore les buts et éventuellement les objectifs, surtout dans les P.M.E. ou dans les sous-organisations autonomes. La caractéristique essentielle de cette structure c'est la fusion des buts personnels de l'entrepreneur et ceux de l'entreprise. Il y a une confusion entre la personnalité du chef et la stratégie de l'entreprise. Les buts sont rarement explicites et la pratique de fixation des buts est souvent absente. Comme ils ont une profonde connaissance de leur domaine d'activité les buts qu'ils élaborent sont souvent très pertinents à leur environnement.

Les buts et les objectifs sont très homogènes car élaborés par une seule personne qui de surcroît n'a pas besoin de convaincre son entourage.

Etant donné que les entrepreneurs pratiquent une centralisation des décisions, le cycle

but--> prévision-->objectifs--->planification-->organisation--->supervision-->évaluation

est intégré.

La structure bureaucratique (standardisation des procédures)

Les procédures, les règles, les standards, etc. sont des cadres d'action qui vont délimiter :

a) L'élaboration des buts : si les buts sont des problèmes à résoudre ou des besoins à satisfaire, les procédures définissent ce qu'il faut faire, comment le faire. Dans ce type de structure la logique repose sur ce qui est possible de réaliser. Les buts vont devoir s'adapter aux possibilités (et aux contraintes) de l'entreprise.

b) La fixation des objectifs : les entreprises élaborent des procédures de fixation des objectifs, avec des formulaires ad-hoc, des systèmes de contrôle, etc. De même les objectifs seront fixés et poursuivis en respectant la réglementation (interne et externe) en vigueur.

Le risque est que les règles soient prises pour des objectifs, ce qui ramène l'entreprise à avoir un comportement mécanique et non organique.

Dans l'approche du "one best way", il y a une seule façon (la règle) d'atteindre les objectifs. Les organisations modernes reconnaissent l'approche de "l'équifinalité" qui accepte qu'un objectif peut être atteint de diverses façons.

Cette approche renverse l'idée que les règles sont en fonction des buts et des objectifs. Dans la réalité il s'agit d'un mouvement itératif d'ajustement entre les deux variables : procédures et buts/objectifs.

La structure divisionnalisée (standardisation des performances).

Les divisions sont gérées par les responsables avec une grande autonomie. On dit alors qu'il y a une grande délégation. Mais toute délégation doit se fonder sur les buts (compréhension du rôle social ou organisationnel), sur des objectifs (performances à atteindre) avant l'action et sur des système d'évaluation de ceux-ci.

Grâce au management par les buts et par les objectifs les managers locaux sont très motivés et l'évaluation des résultats a un impact sur leur carrière. Le système buts/objectifs joue le rôle d'intersection entre les aspirations individuelles et les objectifs organisationnels.

Finalement, et de surcroît le plus important, l'action des managers est cohérente par rapport au reste de l'organisation, grâce à l'harmonisation des buts et des objectifs réalisée par le siège.

La structure innovatrice (l'adhocratie)

Ce type de structure travaille principalement par projet et en réunion.

Par projet parce qu'elle cherche à innover c'est-à-dire à développer de nouvelles pratiques. On se trouve alors dans le domaine de la création et par conséquent de l'incertitude.

En réunion, car la conduite de projets réunit souvent des experts de diverses spécialités autour d'un domaine. Ces experts se réunissent et développent le projet de "A à Z". L'élaboration des buts et la fixation des objectifs est par conséquent collective. Elle n'obéit pas à une logique externe.

Les buts s'élaborent avec le temps puisque les experts découvrent leur importance au contact des réalités. Bien sûr ils démarrent avec un but flou qui se précise au fur et à mesure. Etant donné l'absence d'expérience opérationnelle, les objectifs sont fixés par des estimations approximatives.

Les experts, ayant des spécialités diverses, apportent des idées pour formuler les buts et les objectifs. D'une part, cette participation collective, bien qu'enrichissante, offre une difficulté d'intégration des approches et par conséquent de cohérence, d'autre part, les échanges facilitent une meilleure connaissance entre les participants par un ajustement direct.

Ce type de fonctionnement collectif peut être déresponsabilisant. Bien que le coordonateur du projet occupe plus un rôle d'animateur que de décideur, il reste néanmoins le responsable de ce que le groupe définisse un but (souvent négocié avec un commanditaire), fixe des objectifs et obtienne des résultats.

La structure professionnelle (standardisation des compétences).

Cette structure est constituée principalement par des professionnels qui se coordonnent spontanément grâce au partage d'une technique commune.

Etant donné que ce type de structures présente des organigrammes "plats" (peu d'échelons hiérarchiques), les opérationnels participent, souvent en tant qu'experts, à l'élaboration des buts et à la fixation des objectifs.

Ce partage des connaissances professionnelles approfondies fait que les buts soient préélaborés par les visions préstructurés des professionnels.

Pour la fixation des objectifs, les professionnels disposent des outils et des standards de performance propres à leur domaine technique. Ceux-là sont souvent révisés à la hausse grâce aux développements technologiques.

D'après notre expérience professionnelle, il est plus facile d'élaborer des buts et des objectifs dans des domaines techniques comme celui du financier que dans des domaines plus qualitatifs comme celui de la GRH.

La structure missionnaire (la standardisation des normes) (4).

Si la structure professionnelle se fonde sur le partage des connaissances, la structure missionnaire, à son tour, se fonde sur le partage des valeurs, qui sont à la base des normes, que développent une idéologie et constituent une culture de groupe.

L'adhésion aux normes sociales (cf. les expériences de Milgram) est tellement forte que dans cette structure une manifestation de désaccord par rapport aux buts constitue plus une transgression qu'une contestation.

Certains auteurs, et dans diverses entreprises, utilisent le mot mission pour décrire ce que nous appelons les buts. Mais comme nous l'avons dit au début du texte, la mission a une connotation idéologique voire religieuse.

De même que pour la structure professionnelle, dans la structure missionnaire les valeurs préexistent à l'élaboration des buts en les prédéterminant.

Dans les années 80 il y a eu une grande mode dans les entreprises françaises de développement des chartes de valeurs qui aboutissaient souvent dans des projets d'entreprise. Ce que les entreprises cherchaient, c'était d'obtenir une grande adhésion à travers des buts fortement partagés. L'entreprise offrait à ses membres une raison d'être (but) qu'ils allaient incorporer grâce à un processus d'identification : "les personnels devaient faire corps avec l'entreprise".

Ce caractère fortement idéologique fait que les efforts de définition portent beaucoup plus sur les buts en délaissant la fixation des objectifs. En effet, ces derniers étaient difficilement définissables car trop abstraits.

VII LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES BUTS ET DES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION DANS UNE ORGANISATION MATRICIELLE (2).

Une réunion avec quelques responsables "Communication" de grandes entreprises françaises nous a montré la confusion qui existait entre "but et objectif" voire avec la stratégie. A la question "la communication pour vous c'est quoi ?, tous ont répondu en termes d'outils, la communication c'est des journaux, des vidéos, etc.

L'un dans un élan théâtral nous a même dit : "la communication je l'ai rencontrée" et joignant le geste à la parole a ouvert une mallette portant le journal d'entreprise et a déversé le contenu des produits de communication au milieu de la pièce. C'est donc dans cet état d'esprit que nous avons mis en place une démarche de clarification des buts et des objectifs tant de l'entreprise que de la communication interne.

En ce qui concerne les buts et les objectifs de la communication interne nous avons définit :

BUT : utiliser la communication interne de l'organisation pour fédérer les fonctions, les établissements et les personnels.

OBJECTIF : La connaissance par 100% du personnel, sur une durée d'un an, des enjeux stratégiques, des buts et des objectifs de l'entreprise :

DOMAINE DE L'ENJEU	BUTS	OBJECTIFS
Industriel	Répondre au plus vite à la demande du marché et passer d'une production à l'unité à une production en série.	Livrer un avion par jour
Economique	Se libérer de la tutelle financière en dégageant plus de ressources que ce qu'on consomme	Atteindre le point d'équilibre financier
Management	Libérer les espaces d'initiative et la réactivité des personnels, pour augmenter leur investissement et par conséquent augmenter la productivité	Mise en place d'une Direction Participative par Objectifs (DPPO) pour 100% des cadres
Organisation	Problème de valorisation des personnels et d'optimisation des ressources	Définition de l'organisation en structure matricielle qui combine les métiers avec les sites. Mise en place des chefs de projet et des groupes opérationnels.
Comportementale	Le développement des nouveaux produits (de la conception, à la fabrication jusqu'à la commercialisation) est difficile à faire sans partenaire. Il faut faire prendre conscience de la nécessité d'ouverture et de coopération	SANS OBJECTIFS PRECIS MAIS AVEC DES INDICATEURS INDIRECTS Développement des contacts avec des partenaires. La mesure est indirecte en utilisant des variables telles que : - l'analyse de contenu des discours et des documents officiels, -introduction d'un item du temps consacré à l'établissement des relations dans les entretiens d'appréciation.

CONCLUSION

Si par management stratégique nous entendons qu'un responsable d'une entreprise doit mener celle-ci "à bon port", il lui est indispensable de bien distinguer :

a) la phase d'élaboration du but qui est une phase de compréhension de la raison d'être de l'entreprise, de son rôle social, ...

b) la phase de fixation des objectifs, qui vont définir avec précision les cibles de l'action.

Une entreprise sans but perd son identité, son unité et son adaptation à l'environnement.

Une entreprise sans objectifs travaille de façon aléatoire, avec un grand gaspillage de ressources et sans motivation.

BIBLIOGRAPHIE

(1) ACKOFF, Russell L.	A Concept of Corporate Planning John Wiley, 1970
(2) BALLOT, Dominique	Stratégie de Communication Interne Document ronéotypé, 1990
(3) CUEVAS, Fernando et MONLUCQ Sylvie	Le management : processus et glossaire Cahiers de recherche, ESC Pau, 1994
(4) CUEVAS Fernando	La dialectique entre la culture de l'organisation et l'identité indiv. Thèse de doctorat, Paris IX-Dauphine, 1988
(5) FIOL Michel	Les besoins de formation continue pour les dirigeants et cadres d'entreprises dans les prochaines années. Document ronéotypé, Groupe HEC, 1994
(6) MINTZBERG, Henry	Structure et dynamique des organisations Les Editions Organisation, 1982
(7) KOONTZ ET O'DONNEL	Le Management Les Editions Organisation, 1990
(8) TERRY, Georges FRANKLIN, Stéphen	Les principes du management Economica, 1985

Cécile DEJOUX
ATER à l'Université de Toulon

rattachée au laboratoire QUEOPS de l'Université de Toulon
et au laboratoire RODIGE de l'Université de Nice-sophia Antipolis

255 Route du grand Vallat
83330 Brulat du Castellet
Tel/fax : 04.94.32.66.04
Tel : 06.14. 66.68.12 (rep)

Mots clés : compétence individuelle, théorie des ressources, compétence stratégique d'entreprise, théorie de la compétence

« La théorie de la compétence constitue-t-elle une nouvelle perspective stratégique ?
Présentation du cas NOVOTEL »

Initialement introduit par les travaux de HAMEL et PRAHALAD (1990, 1993, 1995), le concept de compétence a largement été développé par « la théorie des ressources » (WERNERFELT, 1984, 1989 ; GRANT , 1991 ; BARNEY, 1991) au cours des années quatre-vingt dix. Récemment, dans le prolongement de ce courant, un groupe de chercheurs (HAMEL et HEENE, 1994 ; SANCHEZ, HEENE et THOMAS, 1996a, HEENE et SANCHEZ, 1997) propose une approche, qui se veut plus opérationnelle, **« la théorie de la compétence ».**

Selon eux, cette théorie comble les limites de l'approche stratégique classique (MINTZBERG, 1994 ; PORTER, 1986, 1991) et de l'approche ressource. De plus, elle semble répondre aux besoins des chercheurs et des praticiens en gestion qui souhaitent disposer de concepts et d'outils leur permettant de trouver des solutions satisfaisantes et non standardisés face aux environnements concurrentiels toujours plus compétitifs et dynamiques. En effet, les contraintes organisationnelles des marchés imposent aux décideurs de mettre en place des stratégies créatives fondées sur les capacités de l'organisations à innover.

Cette communication a pour objectif de présenter les conditions d'émergence et les perspectives de « la théorie de la compétence » en l'illustrant par le cas NOVOTEL.

Dans une première partie, nous exposerons les principaux concepts, principes et objectifs de cette théorie en cours de formalisation. Puis, dans une deuxième partie, nous analyserons le cas de l'entreprise NOVOTEL qui s'est engagée depuis 1991 dans la gestion et le développement de ses compétences organisationnelles stratégiques. La méthodologie retenue par l'entreprise est une **approche anthropologique des compétences.** Nous soulignerons les raisons de cette décision en mettant en avant la panoplie d'outils qui a été élaborée à cette occasion.

1. LA COMPETENCE D'ENTREPRISE COMME OBJET DE REFLEXION THEORIQUE

1.1 Conditions d'émergence de « la théorie de la compétence »

La « théorie de la compétence » se situe dans le prolongement de « la théorie des ressources ». Ce sont, d'ailleurs, des chercheurs reconnus dans l'approche ressource qui sont à l'initiative de ce nouveau courant stratégique[i]. Selon eux, cette théorie apporte des solutions pragmatiques qui permettent de dépasser les limites de la pensée stratégique classique et de l'approche ressource. Evoquée dans les années 1996 dans quelques articles (HEENE, 1996 ; RUMELT, 1984 ; SANCHEZ, 1996c),

« la théorie de la compétence » est détaillée dans deux ouvrages de référence : celui de SANCHEZ, HEENE et THOMAS, 1996a et celui de HEENE et SANCHEZ, 1997 qui nous ont servi de support théorique.

1.1.1 Les limites de la pensée stratégique classique

La pensée stratégique classique que nous assimilons, certes de façon réductrice, principalement aux travaux de PORTER, 1982, 1986, 1991 et MINZTBERG, 1994a, 1994b, s'intéresse plus particulièrement aux conditions qui font qu'un secteur d'activité est attractif. La méthodologie employée vise à acquérir un avantage concurrentiel. Dans cette approche, les entreprises sont considérées comme intrinsèquement homogènes. L'intérêt porté aux concurrents constitue un éléments pivot. Les différences de performances entre les concurrents sont expliquées en fonction de la position plus ou moins avantageuse que l'entreprise occupe sur son champ concurrentiel.

Ce courant a eu pour apport principal de structurer la décision stratégique à une époque de croissance. Mais face à l'évolution rapide et toujours plus complexe des environnements technologiques, économiques et sociologiques, les outils théoriques se sont révélés inefficaces lors de leurs applications pratiques. Les principaux reproches faits à cette théorie correspondent au fait qu'elle propose des « solutions toutes faites », privilégiant particulièrement l'environnement concurrentiel et le court terme au détriment des spécificités de la firme et de la possibilité pour celle-ci d'acquérir des rentes dans le temps. D'autre part, des outils majeurs tels que la chaîne de la valeur se sont révélés plus particulièrement adaptés à des activités de production où les processus de création de valeur sont séquentiels plutôt qu'aux activités de services où les processus sont agglomérés. Or, en France, les services représentent plus de 70% de l'activité économique. Enfin, la vision stratégique classique comporte un aspect statique qui n'est plus d'actualité. En effet, aujourd'hui, il ne suffit plus de posséder un avantage concurrentiel, il faut réunir quotidiennement les conditions optimales pour que celui-ci puisse évoluer et s'adapter aux vicissitudes des environnements dans lequel il se meut.

1.1.2 Les limites de « la théorie des ressources »

Dans les années quatre-vingt, la « théorie des ressources » s'est imposée à l'ensemble de la communauté scientifique en tant qu'approche complémentaire du paradigme classique. L'idée directrice consiste à proposer une identification des ressources de l'organisation (actifs et compétences) afin de sélectionner les compétences distinctives de l'entreprise à partir desquelles des stratégies de diversifications et de transfert pourront être envisagées.

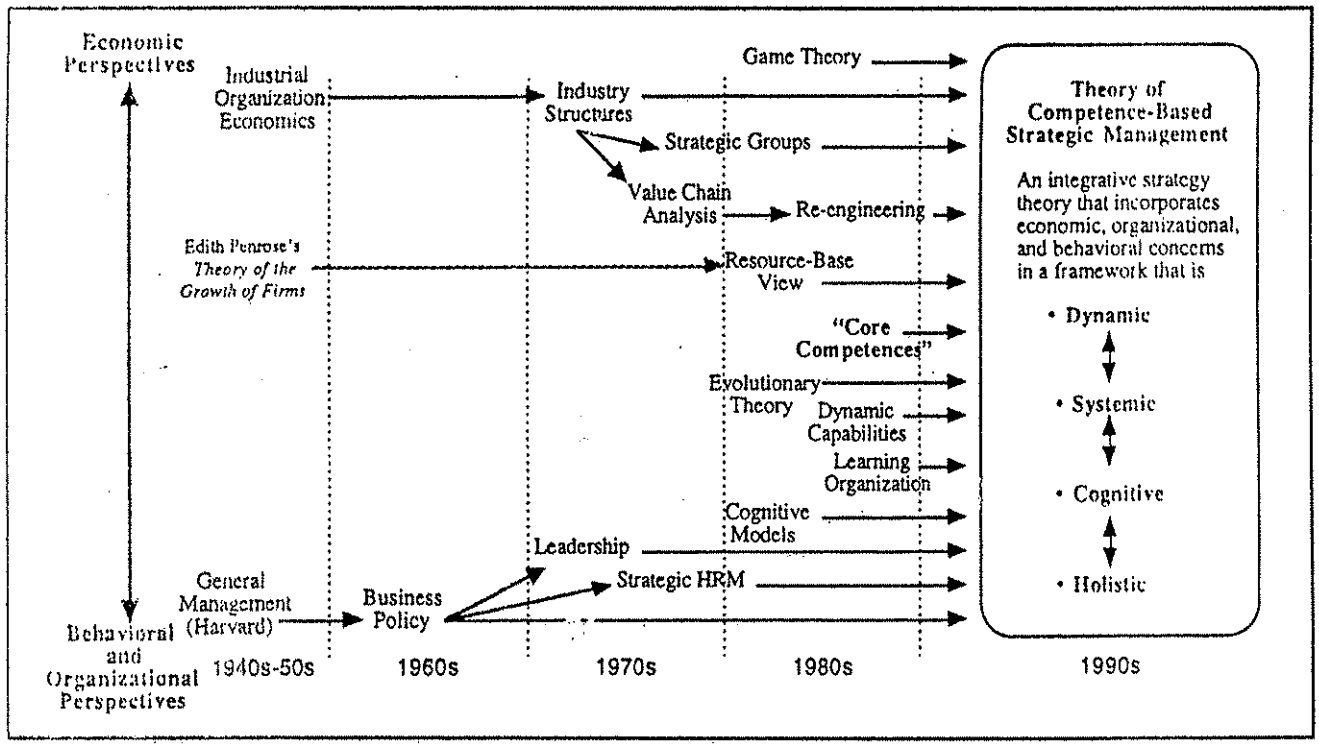
La théorie des ressources a permis de progresser dans la réflexion stratégique mais elle comporte un certain nombre de faiblesses. Tout d'abord, l'hypothèse de départ suivant laquelle les entreprises sont différentes (hétérogènes) et affichent des

performances différentes (BARNEY, 1991), n'est pas suffisamment explicitée. Il n'est pas expliqué pourquoi les firmes sont différentes et les raisons pour lesquelles elles affichent des performances différentes. D'autre part, cette théorie est de nature essentiellement conceptuelle. Les validations empiriques restent peu nombreuses. L'existence des concepts sur lesquels elle est fondée ne peut être admise qu'à partir des effets qu'ils provoquent. Enfin, il faut admettre que les concepts de l'approche ressource, sont difficiles à repérer et à mesurer bien que quelques tentatives aient été tentées. En effet, il est possible de citer les travaux de HENDERSON et COCKBURN, 1994, qui ont conçu un modèle économétrique à partir de l'interprétation de variables qualitatives. Mais leur méthodologie est liée au secteur d'activité qu'ils ont étudié à savoir : l'industrie pharmaceutique. Aussi, les résultats obtenus sont difficilement généralisables. KLEIN et HICOKS, 1994, proposent une panoplie d'outils sous la forme de matrices afin d'aider les décideurs à mettre en place une gestion des compétences stratégiques organisationnelles. Leur tentative semble simple et opportune mais les auteurs précisent que l'efficacité de leur instrumentation dépend de la créativité de l'utilisateur. KLAVANS, 1994, propose, quant à lui, une analyse bibliométrique qui correspond à une méthode analytique quantitative développée dans les sciences de l'information. Ainsi, il arrive à mesurer les compétences de l'entreprise des concurrents mais pas celles de la firme. Enfin, pour les protagoniste de « la théorie de la compétence », « la théorie des ressources sous-estime l'aspect « cognitif » des ressources et n'intègre pas suffisamment les aspects « systémiques » des environnements concurrentiels.

1.1.3 Conditions d'émergence et situation historique de « la théorie de la compétence »

Afin de mieux appréhender les conditions d'émergence de cette théorie, nous faisons référence aux travaux de SANCHEZ et HEENE (cf : figure n°1), qui positionnent la « théorie de la compétence » dans un cadre historique. Cette représentation peut être interprétée comme un continuum où la réflexion stratégique de l'entreprise varie entre une perspective économique d'une part et une approche organisationnelle, comportementale, d'autre part.

Figure n°1 : Positionnement historique de « la théorie de la compétence », d'après SANCHEZ, HEENE, 1997b, p 305



1.2 Présentation de « la théorie de la compétence »

La notion de compétence et la théorie à laquelle elle est associée permet d'offrir une nouvelle représentation conceptuelle de l'analyse stratégique dans le but d'appréhender les environnements concurrentiels toujours plus incertains et complexes. Nous présenterons ce courant en évoquant, tout d'abord, les principaux concepts qui le façonnent, ses objectifs et ses caractéristiques.

1.2.1 Les concepts fondamentaux de « la théorie de la compétence »

Le concept de compétence a l'avantage d'être reconnu, attractif et utilisé à la fois par les théoriciens et les praticiens des organisations. Aussi, ces arguments ont convaincu un groupe de chercheurs qu'il était légitime de fonder une théorie sur la compétence. Selon ces auteurs, le concept de compétence permet d'incorporer et d'intégrer les aspects dynamiques, systémiques et holistiques des organisations.

Pour SANCHEZ et HEENE, 1997, « la théorie de la compétence » peut se résumer à la description suivante : Les organisations sont considérées comme « des systèmes ouverts » qui poursuivent des « objectifs stratégiques », c'est à dire un ensemble

d'objectifs distinctifs relatifs à chaque firme. Dans ce but, chaque organisation élabore une « logique stratégique » qui lui permet d'atteindre un certain niveau de réalisation de l'objectif. Cette « logique stratégique » repose sur « processus de management » qui détermine la façon dont la firme identifie, acquiert et utilise ses « ressources ». Les ressources qu'utilise une entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques sont soit des ressources interne spécifiques à l'entreprise soit les ressources d'autres organisations. En règle général, les organisations utilisent la même approche pour gérer leurs ressources et les processus qui les développent ou pour gérer les « interdépendance systémiques » entre leurs ressources et celles d'entreprises partenaires. Par contre, la richesse d 'une entreprise consiste d'une part, à se distinguer des autres en choisissant des objectifs stratégiques originaux, d'autre part à adapter des « logiques stratégiques » personnalisées et enfin, à déployer d'une façon unique ses ressources spécifiques et les ressources de ses partenaires.

Dans ce cadre conceptuel, le terme compétence représente la faculté que possède une organisation à déployer ses ressources afin d'atteindre au mieux les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée. Il est possible de distinguer deux façon fondamentales pour gérer les compétences. Une première solution consiste à utiliser les compétences de l'entreprise comme des « leviers d'un nouveau mode de management ». Ce choix correspond à un déploiement des ressources sans qu'il n'y ait de changement qualitatif en terme d'actif, de capacités ou de mode de coordination utilisés par l'entreprise. La deuxième solution consiste à générer un processus de « création de compétence », ce qui se produit lorsque l'entreprise acquiert ou utilise de nouveaux actifs, de nouvelles capacités ou de nouveaux modes de coordination.

Selon les auteurs de « la théorie de la compétence », le contenu d'une stratégie doit plus s'attacher à la façon dont une organisation doit créer des nouvelles capacités et acquérir la bonne information plutôt que de se centrer uniquement sur le contrôle de son outil de production et la distribution de ses produits.

1.2.2 Les objectifs de « la théorie de la compétence »

Après avoir évoqué simultanément l'architecture générale de cette théorie et les concepts clés qui la sous-tendent, nous rappelons, ci-dessous, ses principaux objectifs :

1. proposer des solutions alternatives aux limites de la pensée stratégique classique et de l'approche ressource
2. édifier un cadre conceptuel « en résonnance » avec les pratiques des organisations
3. intégrer à la fois les approches de « contenu » et de « processus » qui traversent l'organisation
4. s'intéresser aux entreprises du secteur industriel et des services en prenant particulièrement en compte les changements dynamiques qui interviennent sur les marchés
5. étudier les situations de concurrence et de coopération qui peuvent exister simultanément entre deux firmes sur des activités complémentaires

6. mettre en avant les interdépendances systémiques entre firmes partenaires et approfondir les processus de création de compétence qui s'établissent dans le cadre de partenariat
7. faire référence à l'utilisation croissante des réseaux et des alliances entre organisations
8. privilégier le rôle de l'apprentissage en tant que variable stratégique dans le cadre des transferts de compétences
9. établir et stabiliser des relations durables entre chercheurs et décideurs en stratégie dans le cadre « d'une double-boucle d'apprentissage » interactive afin que les concepts théoriques aient une application directe dans la pratique et réciproquement

Ces objectifs sont, semble-t-il, ambitieux. S'ils sont atteints dans la pratique, ils auront permis de positionner « la théorie de la compétence » comme une réelle alternative stratégique dotée d'un corps théorique propre et d'une méthodologie à vocation empirique en phase avec les contraintes économiques actuelles.

1.2.3 Les caractéristiques de « la théorie de la compétence »

Bien que très récente, il est néanmoins possible d'envisager, dès à présent, un certain nombre de caractéristiques propres à cette théorie. Nous proposons de souligner les axes suivants :

La théorie de la compétence rend compte de la dynamique qui existe dans les organisations

En effet, le concept de compétence d'entreprise a l'avantage de mettre en évidence plusieurs situations qui sont à l'origine d'une « dynamique d'entreprise ». Ainsi, le concept de compétence permet d'étudier :

- l'interaction entre un individu et des groupes au sein de l'entreprise
- l'interaction entre l'entreprise et les ressources qui proviennent d'autres organisations
- l'interaction entre l'entreprise et ses clients
- l'interaction entre deux entreprises qui peuvent être concurrentes sur un dossier et partenaires sur un autre dossier

La théorie de la compétence s'appuie sur une conception de l'entreprise en tant que « système ouvert » (cf : Figure n°2)

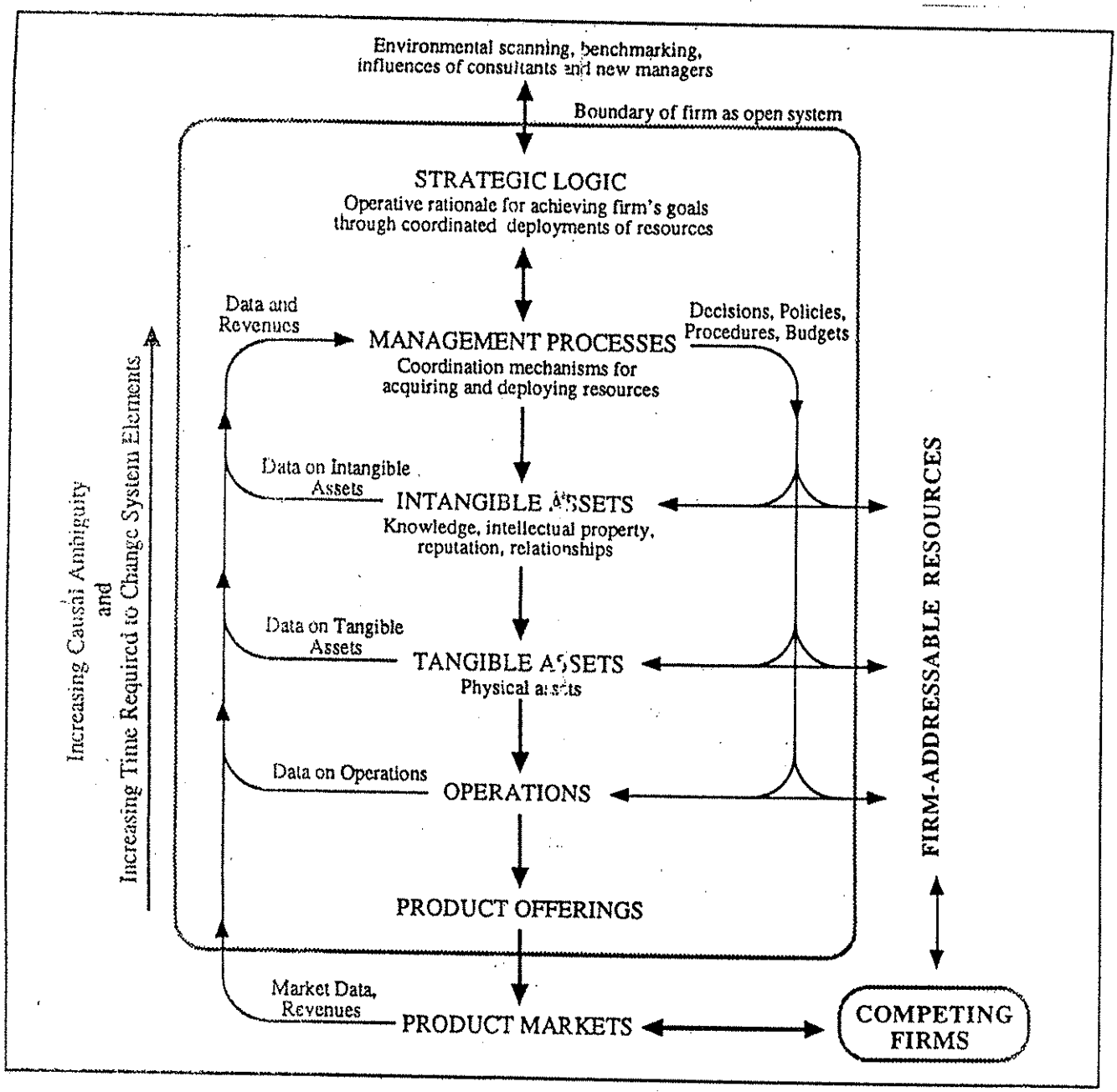
En effet, lorsqu'un des axes de l'analyse stratégique repose sur l'identification des « foyers de dynamisme » de l'entreprise, la conception traditionnelle de l'entreprise qui possède un intérieur et un extérieur n'est plus adaptée. Dans « la théorie de la compétence », il est accordé autant d'importance aux relations et aux compétences qui s'établissent en interne qu'à celles que l'entreprise tisse avec l'extérieur (clients, partenaires, fournisseurs, réseaux). C'est pourquoi, il faut reconsidérer la

représentation de l'entreprise. SANCHEZ et HEENE, 1996a ont conçu un modèle de la firme en tant que « système ouvert ». Dans ce modèle, les actifs tangibles et intangibles sont organisés par une « logique stratégique » qui a pour vocation d'une part de coordonner les différents processus qui traversent l'organisation et d'autre part de construire de nouvelles compétences. Ce modèle a pour caractéristique de prendre en compte le fait qu'une organisation puisse se retrouver, simultanément mais ponctuellement en situation de concurrence et de partenariat avec une autre organisation sur des activités ou des fonctions complémentaires.

Ainsi, cette représentation a pour objet de dépasser les limites faites à la théorie des ressources qui considère l'organisation comme un ensemble de stocks et de flux d'actifs (DIERICKX et COOL, 1989).

L'utilisation de cette conception de la firme dans les recherches empiriques a permis de mettre en avant de nouveaux concepts, issus des pratiques organisationnelles. Par exemple, WALLIN, 1997, a décrit les relation entre l'entreprise et ses clients en terme de **« systèmes de création de valeur ».** LOWENDAHL et HAANES, 1996, ont pu dégager des **« unités d'activités »** qui traversent les frontières de l'entreprise dans le cadre de processus de création de compétences. CREMER et MESCHI, 1997, ont pu décrire **« la structure en pôle de compétence »** de l'entreprise française MERLIN GERIN, filiale du groupe SCHNEIDER en la considérant comme un système ouvert fondé sur l'exploitation et l'acquisition de compétences et en se référant à des concepts tels que **« l'architecture stratégique »** (HAMEL et PRAHALAD, 1994), ou les **« réseaux de fonctions »**, qui, dans cet exemple, sont à l'origine du lien entre le processus de création de compétence et les objectifs stratégiques définis par les décideurs.

Figure n° 2 : Modèle de l'entreprise en tant que système ouvert, d'après SANCHEZ, HEENE, 1996a



La théorie de la compétence favorise la création de connaissances

Cette théorie offre une place majeure aux nouvelles connaissances, et de ce fait, procure des conditions favorables à la création de nouvelles compétences individuelles et/ou organisationnelles. Ainsi, elle s'intéresse **« aux gisement de création de nouvelles connaissance »** en les identifiant et en les gérant afin que leur nombre s'accroît mais ne diminue pas (ce qui se révélerait être une situation de décadence pour l'organisation). Tout comme il est important d'acquérir et d'exploiter l'information stratégique interne et externe, l'organisation doit apprendre à repérer et stimuler la création de nouvelles connaissances individuelles et organisationnelles car ce sont les « matières premières » des compétences individuelles et organisationnelles. Il est possible d'évoquer **les stratégies de partenariats, d'alliances ou de réseaux** qui sont une des origine de la création de nouvelles compétences. HALL, 1996, montre comment le **« feedback » positif** peut être considéré comme générateur de connaissances organisationnelles, plus particulièrement dans le cadre des organisations apprenantes. KLAVANS et DEEDS, 1996, à partir d'une étude dans le secteur de la biotechnologie, mettent en avant le rôle des réponses managériales dans le processus de création des opportunités qui participe à l'élaboration de nouvelles compétences. SIVULA, VAN DE N BOSCH et ELFRING, 1996, rappellent que les relations qu'une entreprise tisse avec ses clients sont également au départ une source de connaissance pour devenir, grâce à des actions en commun, par exemple, une source de création de compétences partagées.

La théorie de la compétence prône une approche à la fois théorique et empirique

Les adeptes de ce courant souhaitent « reconnecter l'entreprise et la théorie ». Au départ, ils se sont rendu compte que leurs réflexions étaient, en fait, très proche des préoccupations et des réalisations des décideurs au sein des organisations. RUMELT, 1994, fait référence au terme de « résonance » pour évoquer l'étroite correspondance qu'il est possible d'observer simultanément entre les pratiques actuelles des entreprises la théorie de la compétence. SANCHEZ et HEENE, 1997, évoquent l'idée de reconnaître théoriquement et d'investiguer empiriquement les étroites relations entre les « processus » et les « contenus » des organisations. Aussi, tout en rstant cohérent avec ses valeurs fondamentales, ce courant tente d'intégrer des pratiques organisationnelles transférrables, d'en dégager les concepts fondamentaux afin d'élaborer ce que l'on pourrait nommer « une théorie empirique ».

Après avoir exposé les grandes lignes de « la théorie de la compétence », il nous semble indispensable d'observer comment une entreprise peut mettre en application la gestion globale de ses compétences. Le cas NOVOTEL propose une méthodologie originale fondée sur une analyse anthropologique des compétences de l'entreprise. Cette démarche a permis à la firme de mieux se « re-connaître » et d'apporter des solutions nouvelles, originales et adéquates aux problèmes rencontrés.

2. LE CAS NOVOTEL

2.1 Situation et problématique de l'entreprise NOVOTEL

NOVOTEL est une filiale du groupe ACCOR qui se compose d'hôtels standardisés à travers le monde. Le fondateur de NOVOTEL a parié qu'il était possible de réaliser une chaîne hôtelière de la même façon qu'une chaîne de supermarchés. Dans sa représentation, la chambre a remplacé le linéaire. Les hôtels ont été localisés à l'extérieur des villes avec des parkings et toutes les chambres de tous les NOVOTEL sont identiques. L'idée directrice consistait à générer une logique hôtelière dont la qualité essentielle reposait sur l'hospitalité, l'accueil et le repos tout en possédant un outil industriel qui tend à une proposition minimale de la dépense en obtenant un coût de production industrielle extrêmement bas. Le succès a été assuré jusqu'au début des années quatre-vingt dix où l'entreprise a connu une diminution de ses parts de marché due à la mondialisation de la concurrence et à la perte de son avantage concurrentiel. En effet, de nombreuses chaînes hôtelières ont copié le concept initial.

Les outils de l'analyse stratégique classique n'ont pas permis d'élaborer une réponse originale, applicable dans tous les NOVOTEL, permettant de contrer à la fois la concurrence des chaînes internationales et celle des hôtels locaux. Aussi, les décideurs, ont privilégié une nouvelle approche stratégique, encore peu exploitée à cette époque : **la remise à plat de l'organisation à partir d'une réflexion stratégique en terme de compétences d'entreprise.**

2.2 La réponse stratégique élaborée par NOVOTEL

La démarche stratégique de NOVOTEL a un certain nombre de caractéristiques qui permettent de la situer dans le cadre de « la théorie de la compétence » :

Il s'agit, tout d'abord, d'une **approche holistique** qui considère le concept de compétence d'une façon globale à la fois au niveau individuel et organisationnel.
En effet, le **processus stratégique** mis en place, réalise, en amont, un retour aux sources, aux racines de l'entreprise, en identifiant ses valeurs, sa vision et ses enjeux. Cette démarche se poursuit par l'identification des compétences organisationnelles stratégiques pour en aval, se décliner en terme d'outils relatifs à la gestion des compétences individuelles et organisationnelles.

L'organisation a **recours à des transfert de compétences individuelles et organisationnelles en interne et en externe**. En interne, il s'agira d'échanger des savoir-faire organisationnels entre les marques du groupe afin de gagner du temps et de bénéficier d'effet d'apprentissage. Par exemple, NOVOTEL a profité de l'expérience acquise par les TICKETS RESTAURANT en matière de mise en place et de gestion d'une carte de paiement et de promotion. En externe, l'entreprise partage ses interrogations et ses expériences au sein de réseaux communicationnels, tels que l'ANDCP

Dans sa démarche, l'organisation n'a pas hésité à débuter par une **période de réflexion** de deux ans en faisant appel à un **cabinet de consultant extérieur**. Celui-ci a élaboré les fondements théoriques de **« l'approche compétence de NOVOTEL »,** en s'appuyant sur une **conception anthropologique de l'organisation**. Cette méthodologique est fondée sur la sémantique du texte dans l'école de GREIMAS. Elle s'appuie sur l'imaginaire et la sémiotique. D'après le concepteur de la méthode, dans la théorie de l'action de GREIMAS, il y a un début et une fin caractérisés par « *un changement d'état qui va définir une action ; un axe, un processus normatif composé de séquences de transformation qui font appel à des compétences* »[ii].

■ Une première étape de réflexion a permis de construire **un audit de situation** par rapport au problème de la firme. Pour NOVOTTE, il s'agit de la perte de part de marché.

■ Une deuxième étape a consisté à élaborer une structure d'analyse de la situation sous la forme d'un **« cohérentiel »**, c'est à dire d'un système vectoriel composé de trois axes intentionnels (« ce que souhaite l'organisation »).

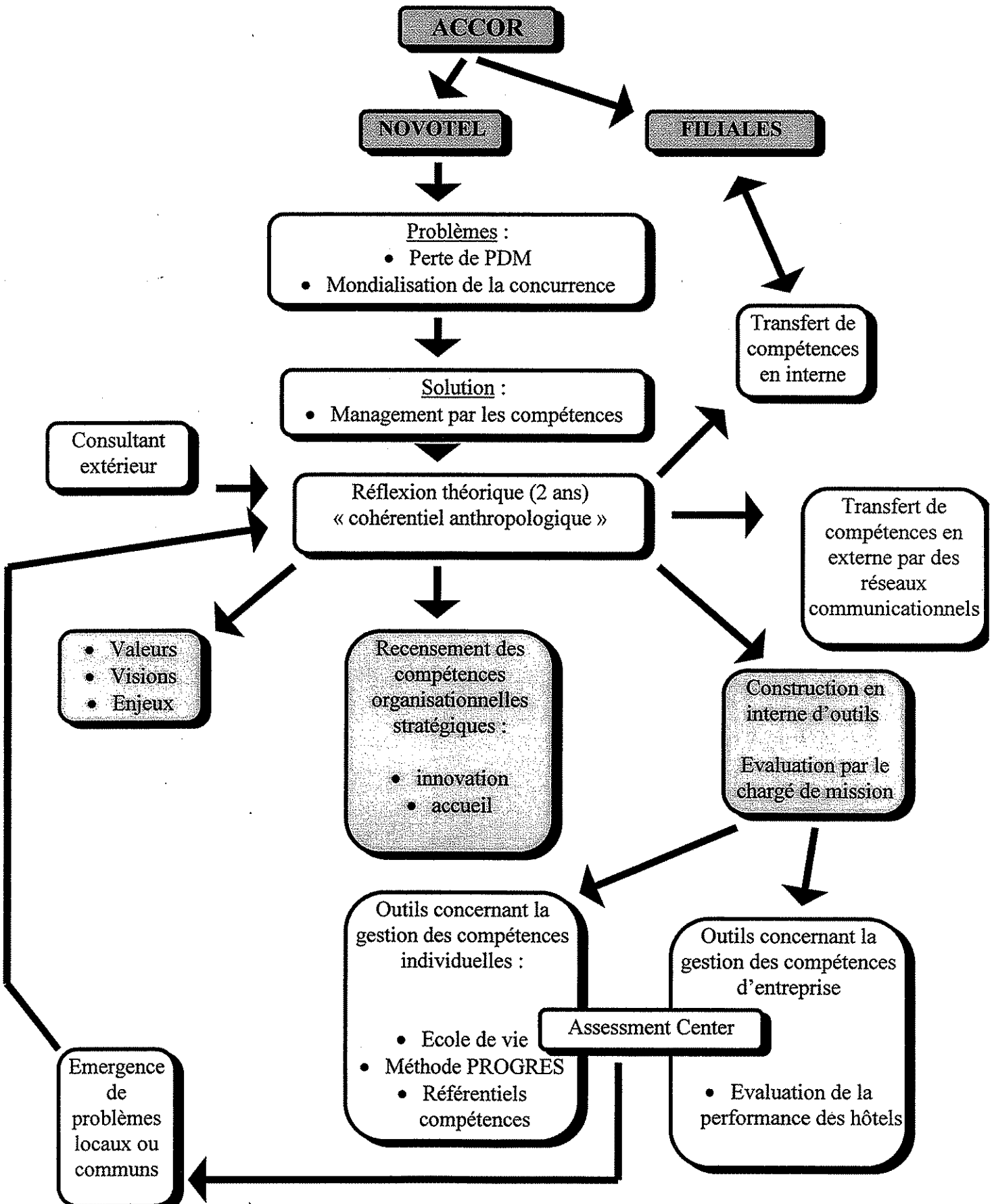
Ces axes renvoient à « la personnalité culturelle de l'entreprise ». La méthodologie qui permet de les mettre en avant, s'appuie sur le principe de **« l'homologie ».** En effet, il s'agit de dégager un sens commun entre les différentes réalités visibles et invisibles qui coexistent au sein de l'organisation, par exemple entre l'architecture, les publicités et les comptes de la firme. Ainsi, l'analyse aura pour objectif de mettre en évidence le « centre de gravité » de l'organisation qui peut, par exemple, correspondre au nom de l'entreprise ou à la personnalité du président de la firme. Ces **« cohérentiels »** reposent sur les valeurs fondamentales de NOVOTEL, à savoir le trépied, clients, hommes et gestion (qui est la résultante des deux premiers).

• Une troisième étape **analyse les cohérentiels** obtenus pour **dégager les compétences organisationnelles stratégiques**. Ainsi, un « système d'orientation », telle une « boussole sémantique » ou « une cartographie des compétences stratégique » est obtenu.

L'analyse des cohérentiels a révélé que ce qui avait fait la puissance de la marque NOVOTEL correspondait à **deux compétences organisationnelles stratégiques : l'innovation et l'accueil**. Ainsi, le diagnostic anthropologique a mis en évidence que l'apogée de l'entreprise se situait à l'époque où celle-ci était considérée comme « différente », « originale » de ses concurrents.

La déclinaison de cette réflexion a donné lieu d'une part, à un processus de gestion des compétences organisationnelles et d'autre part, à une panoplie d'outils qui ont été élaborés au sein de l'organisation.

Figure n° 3 :Processus de gestion des compétences chez NOVOTEL



Comme le met en évidence ce schéma, la gestion des compétences chez NOVOTEL a donné naissance a de nombreux outils dont trois d'entre eux restent fondamentaux. Il s'agit de :

• **L'école de vie** correspond à une démarche qui met en relation la DRH et chacun des employés de l'entreprise. Composée de discussions informelles entre le DRH et l'employé, elle vise à faire ressortir les objectifs de vie de celui-ci. Les sujets abordés peuvent dépasser le cadre strictement professionnels si l'employé le souhaite. Il s'agit, en fait, de bilans de compétences extrêmement personnels qui vise **à détecter des compétences individuelles** et à motiver l'employé en l'aidant à mieux se connaître.

• **La méthode PROGRES** correspond à **une méthodologie de gestion des compétences individuelles** appliquées uniformément dans tous les hôtels. Elle est déclinée en procédures et en livrets dans lesquels chacun peut prendre connaissance des compétences rattachées au métier et de celles qu'il faut posséder pour l'échelon supérieur. Chaque employé dispose d'un classeur qui lui permet de construire son plan de carrière en fonction des compétences individuelles qu'il doit maîtrisé et développé. Une évaluation annuelle est réalisée par le supérieur hiérarchique. Les directeurs d'hôtels peuvent être aider dans l'évaluation, la formation et la rémunération des compétences individuelles des employés par une chargé de mission, rattaché au siège.

Chaque hôtel est également évalué en terme d'avancement de la mise en place de la méthode PRGRES. Cette évaluation donne lieu à une note qui peut être assimilée à un « degré de maturité » de l'hôtel en gestion des compétence individuelle.

• **L'ASSESSMENT CENTER** est un centre de formation des employés de toutes les organisations du groupe ACCOR. Il est principalement le **lieu du transfert de compétences organisationnelles entre les marques du groupe.**

Ainsi, ces trois outils fondamentaux permettent l'évaluation, la gestion et le transfert des compétences individuelles, collectives et organisationnelles.

La présentation du cas NOVOTEL met en avant une gestion des compétences individuelles et organisationnelles originale à travers une analyse anthropologique de l'organisation. Cette pratique, nous semble-t-il, est très proche de « la théorie de la compétence » avec laquelle, elle possède des caractéristiques communes.

CONCLUSION

Face à la mondialisation de la concurrence, à la complexité des marchés et à la rapidité des changements de comportement des consommateurs, l'organisation doit faire preuve de flexibilité. Or les schémas stratégiques classiques en terme d'analyse interne et externe ne semblent pas apporter de réponse satisfaisante. Par contre, il apparaît que dans le cadre du renouvellement des outils d'aide à la décision stratégique, le concept de compétence de l'entreprise tend à proposer des pistes de

réflexion et des solutions opérationalisables qui apparaissent en phase avec les problèmes stratégiques actuels.

Au niveau théorique, cette communication a tenté d'expliciter les fondements de la récente « théorie de la compétence » qui émerge depuis peu en Sciences de Gestion. Parallèlement, l'exposé du cas NOVOTEL rend compte de la réalité d'une telle approche dans la pratique des organisations.

BIBIOGRAPHIE

BARNEY, JB ; « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol 17, n°1, 1991, p 99-120

CREMER, E ; MESCHI, PX, « Integrating Corporate Strategy and Competence-building Processes : A case study », in HEENE, A ; SANCHEZ, R, *Competence-based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester, 1997

DIERICKX, I ; COOL, K ; « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, n° 35, 1989, p 1504-1511

GRANT, RM; « The Resource-based Theory of Competitive Advantage », *California Management Review,* Vol 33, n° 3, 1991, p 114-135

HAMEL, G ; HEENE, A ; *Competence based Competition*, Chichester, UK, 1994
SANCHEZ, R ; HEENE, A ;THOMAS, H, (eds*) Dynamics of Competence-based Competition : Theory and practice in the New Strategic Management*, Elsevier, Oxford, 1996

HAMEL, G ; PRAHALAD, CK ; « the core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, may-june 1990, p 79-91

HAMEL, G ; PRAHALAD, CK, « Strategy as Strech and Leverage », *Harvard Business Review*, march-april 1993, p 75-84

HAMEL, G ; PRAHALAD, CK ; *La conquète du futur*, Interéditions, 1995

HEENE, A; séance plénière au 26th European small business seminar, Vaasa, Finland, 11-13 september 1996

HEENE, A ; SANCHEZ, R, *Competence-based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester, 1997

HENDERSON, R ; COCKBURN, I ; « Measuring Competence ? Exploring Firm effects in pharmaceutical research », *Strategic Management Journal*, Vol 15, 1994, p 63-84

KLEIN, JA ; HISCOKS, PG ; « Competence-based Competition : a practical Toolkit » in *Competence-based Competition*, ed by HAMEL, G ; HEENE, A, John Wiley & Sons, 1994, p183- 212

KLAVANS, R ; « The Measurement of a Competitor's core Competence », in *Competence-based Competition*, ed by HAMEL, G ; HEENE, A, John Wiley & Sons, 1994, p 171-182,

SANCHEZ, R ; HEENE, A ; « Reinventing Strategic Management : New Theory and Pratice for Competence-based Competition », *European Management Journal*, Vol 15, n° 3, jùne 1997b, p 303-317

LOWENDAHL, B ; HAANES, K, « The unit of activity : A new way to understand competence building and leveraging » in SANCHEZ, R ; HEENE, A ; Strategic Learning and Knowledge Management, Chichester, John Wiley

MINTZBERG, H ; « The fall and rise of strategic planning », *Harvard Business Review*, January-february 1994a, p 107-114

MINTZBERG, H ; *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994b

PORTER, M ; *Choix stratégiques et concurrence : Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'entreprise* , Economica, 1982

PORTER, M ; *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Interéditions, 1986

PORTER, M ; « Towards a dynamic theory of strategy », *Strategic Management Journal*, Vol 12, 1991, p 95-117

SANCHEZ, R ; HEENE, A ;THOMAS, H, (eds) *Dynamics of Competence-based Competition : Theory and practice in the New Strategic Management,* Elsevier, Oxford, 1996a

RUMELT, RP ; « Toward a strategic Theory of the firm », in RB. LAMB ; *Competitive Strategic Management*, ed PRENTICE HALL, Englewood Cliffs, 1984, p 556-570

WALLIN, J ; « Customers as the Originators of change in Competence Building : A case Study », p 89-111 in **HEENE, A ; SANCHEZ, R**, *Competence-based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester, 1997

WERNERFELT, B; « A resource-Based View of the firm », *Strategic Manangement Journal*, Vol 5, 1984, p 171-121

WERNERFELT, B; « From Critical Resources to Corporate Strategy », *Journal of General Management*, Vol 14, n°3, 1989, p 4-12

---

[i] La présentation de la « théorie des compétences » a été élaborée à partir du livre « Competence-Based Stratégic Management », 1997 et plus particulièrement le chapitre introductif R. SANCHEZ ; A. HEENE « Competence-Based Strategic Management : Concepts and Issues for Theory, Research and Management »

[ii] Dixit le consultant, auteur de la méthodologie

Communication pour la 16ème Université d'Eté
de l'Institut International de l'Audit Social

Tableaux de bord dans la fonction publique et modélisations de l'organisation : quelques éléments de repérage

André FRAYSSE
IAE Lyon

Résumé

Nous illustrerons nos propos en nous appuyant sur des travaux que nous avons menés dans l'Education Nationale, et, plus particulièrement dans l'enseignement secondaire. Ce choix présente l'avantage d'approcher un terrain qui n'a pratiquement pas été exploré par des questionnements de ce type, de traiter d'un secteur qui constitue une part importante de la fonction publique (à peu près la moitié des fonctionnaires d'état travaille pour l'Education Nationale pour ne citer que ce critère très significatif), et de disposer d'un ensemble d'organisations qui découvrent seulement depuis quelques années l'impératif de moderniser leur gestion et notamment d'être capable, à différents niveaux, de mesurer leurs performances. Cette mesure a d'abord été destinée à répondre à la montée d'une demande externe, celle de certains parents, soucieux de choisir un bon établissement scolaire pour leur enfants. Pour les lycées, on est passé ainsi, en peu de temps, de la traditionnelle et vague réputation attachée à chaque établissement à l'élaboration de hit- parades diffusés dans la presse, obligeant même le ministère pour établir quelques nuances à publier lui aussi son propre classement des "performances des lycées pour la préparation du baccalauréat". L 'impératif de la mesure des performances commence à se faire sentir en interne où le ministère veut favoriser le pilotage des établissements et a élaboré certains systèmes d'aide comme IPES (indicateurs pour les établissements scolaires). La mise en place de tableaux de bord s'inscrit dans cette logique. Elle nous semble aussi de nature à réveler un certain nombre de problèmes généraux que rencontre la fonction publique lorsque elle se préoccupe de performance. Ces problèmes sont très divers. Ils vont de l'interrogation sur la pertinence d'une telle démarche dans la fonction publique aux difficultés pratiques de compréhension et de mise en place de la notion. Nous nous proposons de rappeler rapidement ces difficultés en nous arrêtant sur un élément rarement envisagé et qui nous semble une grande source de pertubation notamment dans la fonction publique où la culture managériale est souvent récente : l'efficacité d'une technique dépend en grande partie de la vision de l'organisation que développent ceux qui sont chargés de sa mise en place. Nous présenterons pour cela trois modélisations différentes de l'organisation en mettant en évidence les conséquences sur l'élaboration de tableaux de bord.

Le management de la fonction publique française change et, notamment depuis une dizaine d'années. Différentes raisons peuvent être évoquées pour expliquer ce phénomène, les principales pouvant schématiquement être regroupées autour des notions de recherche d'efficacité et de recherche de légitimité [1]. Le rôle du public est souvent aussi un élément important pour expliquer ces transformations. Dans le cas de l'Education Nationale, le succés de la publication dans la presse de palmarés d'établissements scolaires montre l'intérêt pour certains parents de disposer d'indicateurs de performance et ce succés oblige le ministère pour établir quelques nuances, dans le cas des lycées, à publier lui aussi son propre classement [2]. L 'impératif de la mesure des performances commence également à se faire sentir en interne où la notion de tableau de bord apparait.

La littérature s'efforce d'accompagner le mouvement qui touche la fonction publique. Si, au début, certains ouvrages donnaient à penser qu'il "serait si simple d'utiliser les outils et techniques de gestion propres au secteur privé pour améliorer le fonctionnement des services publics"[3], d'autres aujourd'hui proposent une réflexion plus méthodologique[4]. De même, différentes parties de le fonction publique commencent à faire l'objet d'études systématiques. L'Education Nationale qui représente, ainsi que nous le verrons, une part très importante de la fonction publique et en particulier, l'enseignement secondaire figurent pourtant parmi les terrains les moins exploités. Pensant que les sciences de gestion peuvent apporter une contribution dans le domaine de l'éducation, nous nous inscrivons dans cette démarche exploratoire[5].

Les objectifs de cette communication sont de réflechir sur les problèmes que rencontre la mise en place des tableaux de bord dans l'enseignement secondaire public, en nous arrétant sur un élément rarement envisagé et qui nous semble une grande source de pertubation notamment dans la fonction publique où la culture managériale est souvent récente : l'efficacité d'une technique dépend en grande partie de la vision de l'organisation que développent ceux qui sont chargés de sa mise en place.

Nous procéderons en trois temps. Dans un premier temps, pour limiter au maximum les risques d'une transposition trop mécanique de certains schémas valables pour les entreprises, nous placerons dans une perspective historique et contextuelle, issue de l'étude de sources bibliographiques, qui nous permettra de décrire l'évolution de l'enseignement secondaire, puis nous nous attacherons à la notion de tableau de bord avec les effets que l'on peut en attendre et les dérives possibles que nous avons pu relever. Enfin, nous présenterons trois modélisations différentes de l'organisation en mettant en évidence les conséquences sur l'élaboration de tableaux de bord.

Nous commencerons donc par décrire le contexte des établissements secondaires et leur évolution

I-L'évolution de l'enseignement secondaire public

Nous allons tout d'abord rappeler quelques chiffres qui montrent la part que représente l'Education Nationale dans la fonction publique et en particulier celle du secondaire. Nous donnions, à l'occasion d'une précédente communication[6], un ordre de grandeur sur les effectifs. L'Education Nationale est le premier employeur de fonctionnaires d'état avec un peu moins de la moitié des fonctionnaires et les enseignants du secondaire public sont trois fois plus nombreux que l'ensemble des fonctionnaires du Ministère de l'Equipement (362 000 pour environ 120 000). Quant au budget, selon le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, il est le premier budget de l'état avec, en 1998 : 334,4 milliards de francs. Le nombre d'établissements secondaires s'établit à environ 6900 collèges et 4800 lycées. Entre 1960 à 1990, le nombre d'élèves dans le second degré a été multiplié par trois et le nombre de bacheliers par huit. La "massification", terme souvent employé pour caractériser cette augmentation massive des effectifs, est particulièrement sensible et rapide dans les lycées où, en 1989, les effectifs d'élèves étaient quatre fois supérieurs à ce qu'ils étaient quatre ans auparavant[7]

Cette évolution s'est accompagnée du développement de trois phénomènes liés qui nous semblent intéressants à mettre en évidence :

- l'émergence de l'établissement à la fois comme "unité active", selon l'expression de François Perroux[8], mais aussi comme objet de recherche,

- la modification du rôle du chef d'établissement qui apparaît comme un acteur clé du processus de changement dans les établissements,

- l'introduction de nouvelles formes de management[9]

1) L'émergence de l'établissement

Le commencement des années 1980 fait apparaître des difficultés provenant de la conjonction de la massification que nous avons signalée et de l'uniformité de l'enseignement secondaire. En effet, d'une part, la massification de l'enseignement secondaire a accru le nombre d'établissements rendant difficile, sinon impossible, la gestion centrale telle qu'elle existait. Mais, d'autre part, à partir de cette période, la population accueillie n'est pas simplement plus nombreuse, elle est aussi différente. L'hétérogénéité des besoins en éducation est souvent forte entre les élèves d'un même niveau d'études et chaque établissement a plus ou moins à recevoir des élèves qui relèveront de tel ou tel besoin[10]. A l'évidence, pour garantir des possibilités d'évolution à tous les élèves, il n'était plus possible d'ignorer l'influence de l'environnement socio-économique et de continuer à traiter chacun de la même manière. En contradiction avec un principe de base de la fonction publique qui veut que

tous les administrés soient traités de façon identique (principe qui avait inspiré les précédents dispositifs) les politiques ministérielles ont commencé à laisser aux établissements une certaine marge de manoeuvre qui leur permet de s'ajuster aux spécificités locales. Il faut noter que certaines recherches en éducation ont apporté des arguments à ceux qui voulaient abandonner le principe d'uniformité en vigueur. Commençant à considérer l'établissement comme un objet de recherche[11], des chercheurs ont prouvé que même dans un système suivant un tel principe, il y avait obligatoirement un "effet-établissement"[12]. A partir de là, le raisonnement devenait simple : au lieu d'ignorer, de façon un peu hypocrite, cet effet-établissement, il fallait le comprendre et l'utiliser avec profit.

La décentralisation, la déconcentration et une certaine contestation du rôle de l'état sont aussi des phénomènes qui ont joué dans ce sens [13]. On constate que le ministère commence à ne plus donner de directives aussi précises, aussi impératives que précédemment. Le terme d'orientation apparait. Les programmes sont plus flous, plus indicatifs. On parle de référentiels. Le ministère laisse aux autorités académiques une marge de manoeuvre plus importante pour s'ajuster aux spécificités académiques. De même, les établissements qui sont devenus depuis le décret du 30 août 1985 des EPLE (Etablissements Publics Locaux d'Enseignement) ont une dotation horaire globale (DHG) qui leur permet une certaine souplesse. La décentralisation entraîne des responsabilités partagées : les orientations et moyens d'enseignement à l'état, la construction et l'entretien des locaux aux collectivités territoriales [14]. Les entreprises sont sollicitées pour des financements complémentaires (notamment par l'intermédiaire de la taxe d'apprentissage), pour des lieux de stages ou pour s'associer à des actions éducatives. Quant aux parents, leur attente vis à vis de la formation est plus importante actuellement.

La régulation se trouve donc complexifiée. En effet, en plus de la régulation qui existait par la pression exercée sur le ministère, s'ajoute une autre régulation passant par les collectivités territoriales (répartition des crédits d'équipement entre les établissements, possibilités d'initiative locale de soutien d'un projet précis et pression sur l'Académie afin d'influencer ses décisions) et enfin une troisième régulation au niveau de l'Académie (garantie de la cohérence entre les établissements autonomes) ainsi qu'une régulation interne à l'établissement.

Le changement dans le rôle que joue l'établissement[15] dans le système éducatif s'accompagne aussi d'une modification du rôle de certains acteurs et en particulier du chef d'établissement.

2) La modification du rôle du chef d'établissement

Il n'est pas surprenant que l'émergence de l'établissement entraîne des modifications du rôle de celui qui l'incarne, le chef d'établissement. En effet, dans ce nouveau contexte, le chef

d'établissement se trouve investi de nouvelles fonctions, pas toujours facilement compatibles entre elles, notamment :

- il doit savoir tirer parti d'un environnement pour développer son établissement, en particulier dans la recherche de ressources venant soit de l'académie, soit des collectivités locales, soit des entreprises ou dans la création de nouvelles sections;

- il doit obtenir la motivation du personnel sur laquelle repose le dynamisme de l'établissement et veiller à l'image de marque à l'extérieur ;

- mais il doit aussi se plier devant un certain nombre de décisions qui ont été prises en dehors de lui par les autorités de tutelles (politique ministérielle ou académique, procédures administratives, budget accordé par la collectivité locale concernée) et, sur celles-ci, obtenir l'adhésion du conseil d'administration ou du personnel, indispensable à la poursuite d'une activité satisfaisante dans l'établissement.

Les différentes enquêtes réalisées par les inspections générales attestent "du rôle capital" que jouent les chefs d'établissement dans la mise en place des changements [16] . Les sociologues[17] qui travaillent sur le terrain éducatif confirment : l'action du chef d'établissement est un élément essentiel du processus qui fait qu'un établissement "réussit". Mais, pour que celui-ci développe son action, il a besoin de gérer différemment. On comprend alors pourquoi les ministères ont essayé d'impulser le changement en introduisant de nouvelle formes de management.

3) L'introduction de nouvelles formes de management.

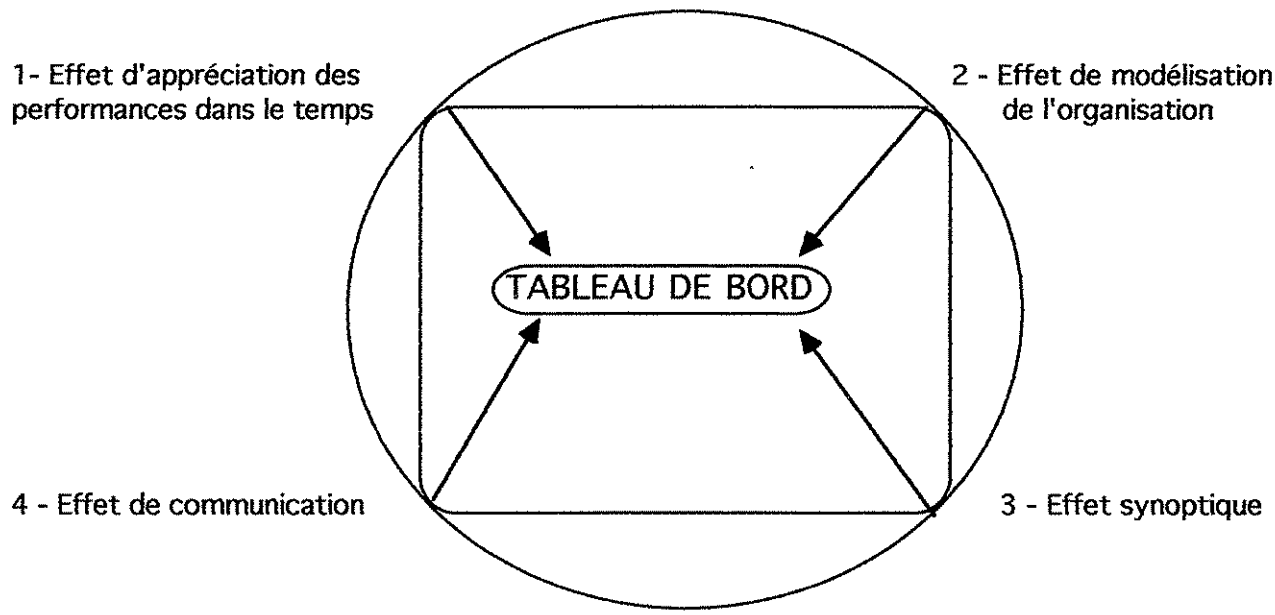
La volonté de transformer le management des établissements est surtout sensible avec la notion de projet d'établissement. Cette notion apparaît, en 1982 dans un rapport présenté au Ministre de l'Education Nationale[18]. La mise en application s'est faite progressivement dans les collèges à partir de 1983, puis en 1989 elle a été généralisée et rendue obligatoire pour tous les établissements d'enseignement secondaire par la loi d'orientation sur l'éducation (loi n° 89-486- du 10-07-1989). L'article 18 de cette loi énonce que le projet d'établissement définit les modalités particulières de mise en oeuvre des objectifs et des programmes nationaux. Pour aider les chefs d'établissements secondaires dans leur tâche, le Ministère de l'Education Nationale a conçu le système IPES (indicateurs pour les établissements scolaires). Par ailleurs, la circulaire du 23 février 1989 de Michel Rocard sur "le renouveau du service public" introduisant des projets de service ou d'établissement dans l'ensemble de la fonction publique concerne cette fois-ci tous les responsables du secondaire.

D'après ce que nous venons de voir, les responsables de l'enseignement secondaire et notamment des établissements scolaires, face aux changements de leur environnement et des missions

qu'ils assurent, sont supposés modifier leur management. Dés la rentrée 91, Alain Bouvier, directeur de l'Institut Universitaire de Formation des Maitres de Lyon, m'avait demandé d'animer avec lui,un séminaire afin de réflechir à ces changements. Ce séminaire destiné aux cadres de l'Education Nationale avait pour thème en 94-95 les outils de pilotage et notamment les tableaux de bord.

II-La notion de tableau de bord, les effets recherchés et les dérives possibles

Le séminaire que nous venons de décrire comportait différents interventions qui nous présentaient des expériences de tableaux de bord dans la fonction publique. A la fin du séminaire, j'essayais dans une communication de tirer quelques éléments de synthèse[19]. Un phénomène avait, tout d'abord, retenu mon attention : la notion de tableau de bord semble se répandre dans toutes les organisations alors que, déjà depuis un certain temps, une partie de la littérature sur le sujet se montre très critique à leur égard dénonçant leur lourdeur, les trouvant ingérables et mal exploités[20]. Sur le terrain de la fonction publique, Annie Bartoli va même jusqu'à affirmer que les administrations ont particulièrement tendance à pervertir les tableaux de bord[21]. Une réflexion sur les tableaux de bord méritait d'être menée. Pour cela, j'avais commencé en m'appuyant sur la littérature[22] à définir les principaux effets recherchés dans le tableau de bord. Par souci de simplicité, je m'étais limité aux quatre principaux (voir schéma suivant)



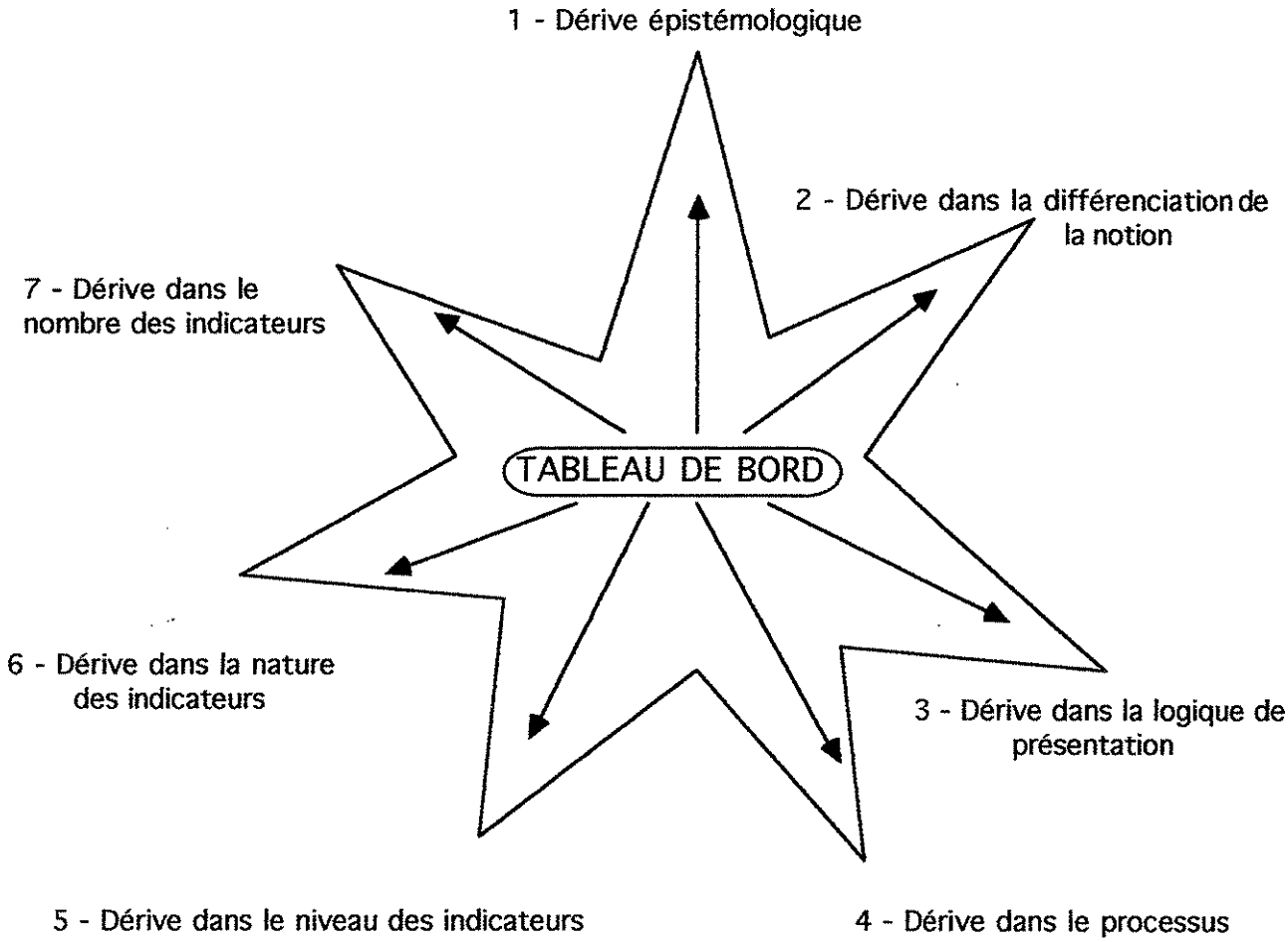
Le premier intérêt que l'on peut trouver à un tableau de bord est de produire un effet synoptique, c'est à dire d'avoir d'un seul coup d'oeil une vision d'ensemble. Un des intervenants du séminaire, responsable au Ministère de la coopération a montré la nécessité pour celui qui va négocier une intervention dans un pays étranger d'avoir rapidement, aussi bien avant que pendant cette négociation, une vision d'ensemble du système éducatif du pays.

Le deuxième effet recherché est celui de la communication. Si l'effet synoptique concernait le contenu du tableau de bord, l'effet de communication prend en compte la dimension du processus.Ce qui compte en effet dans le tableau de bord ce n'est pas simplement de l'analyser, mais surtout de faire en sorte qu'il servent à des actions de changement à la fois lorsqu'on est en train de de le construire et lorsqu'on va l'utiliser. La communication est au coeur de ce double processus, et de ce fait l'élaboration et l'utilisation du tableau de bord peut avoir pour objectif davantage la volonté de faire communiquer que le souci d'aide à la décision pour un seul responsable.. Sur ce plan, l'intervention du Recteur de l'académie de Lyon a été très illustratif : les tableaux de bord utilisés et les indicateurs retenus sur des bassins de formation ont pour but de provoquer un effet de miroir pour les responsables dans ces bassins, qui restent maîtres du diagnostic et de l'éventuel traitement. L'effet de communication augmentent aussi les chances que le tableau de bord soient fiable, puisque les informations réunies l'auront été par des acteurs motivés, pérenne puisque les acteurs de sa construction trouvent un intérêt à le maintenir même si son promoteur s'en va.

Le troisième effet recherché est celui de l'appréciation des performances dans le temps. Selon Michel Leroy, la structure d'un tableau de bord doit comporter au regard de chacun de ses indicateurs trois variables : sa réalisation, ses objectifs assignés et les écarts que l'on mesure. On remarquera que si un responsable gére une organisation avec un tableau de bord cela signifie, d'une part, qu'il est en mesure de définir des objectifs et d'autre part qu'il dispose de moyens pour les atteindre.

Le quatrième et dernier effet repérable est celui de la modélisation de l'organisation. On ne peut pas, en effet, construire un tableau de bord sans se poser un certains nombre de questions fondamentales : à quoi sert cette unité, sur quoi est-il possible d'agir, de quels éléments faut-il disposer pour se rendre compte de l'existence d'un problème et guider les actions correctrices ? Construire et utiliser un tableau de bord n'est pas un simple geste technique, ces actions nécessitent de se construire une vision de l'organisation.

Ensuite, en nous appuyant sur notre connaissance de l'enseignement secondaire et en analysant les différentes présentations du séminaire, nous avions identifié sept grandes dérives possibles (voir schéma suivant).



La première de ces dérives est de nature épistémologique. La réflexion épistémologique qui a pour objet la création et la valeur des connaissances scientifiques peut s'appliquer au tableau de bord. Il est en effet nécessaire de se poser la question de la validité de ses résultats. Il y aurait à coup sur dérive si on considérait le tableau de bord comme une représentation exacte de la réalité et qu'il suffirait de l'utiliser pour gérer une unité. La plupart des auteurs contemporains (on peut citer notamment Edgar Morin) qui ont réfléchi à l'épistémologie pensent que tout modèle ne peut qu'approcher le réel, étant par nature moins complexe que celui-ci. Le fait de ne pas pouvoir tout représenter ou tout maîtriser ne veut pas dire que tous le modèles se valent ou que toutes les façons de gérer aboutissent aux mêmes résultats.

Une autre dérive vient du manque de différenciation de la notion de tableau de bord. Le tableau de bord étant à la mode, il existe une tendance à appeler ainsi toutes sortes de construction d'indicateurs ; or il ne suffit de réunir des indicateurs pour réaliser un tableau de bord. La typologie que propose Michel Leroy permet de limiter quelque peu les confusions, en distinguer trois familles de systèmes d'information. Tout d'abord, il y a les systèmes prévisionnels, tels que les plans et les budgets, qui étudient le futur afin de saisir les opportunités qu'il va offrir. Puis, il y a les systèmes de constat des performances dont l'exemple le plus connu est le système comptable. Des indicateurs sont mesurés mais sans référence à des objectifs. Enfin , il y a des systèmes d'aide à la décision dont la

caractéristique est de comparer les résultats aux objectifs afin d'interpréter les écarts et de prendre des mesures correctrices. On trouve dans cette famille le tableau de bord de même que le contrôle budgetaire.

La dérive dans la logique de présentation peut exister aussi. Dans un tableau de bord, la qualité de présentation est essentielle ; celui-ci doit être un document pédagogique de nature à attirer l'attention sur l'important, l'urgent et le décisif. Il faut que l'édition d'un tableau de bord soit rapide (dans les dix jours qui suivent la période concernée, préconise certains auteurs) afin de réaliser l'objectif d'alerte ; cette rapidité doit même primer sur le précision. Il est important de veiller à la régularité de la parution du tableau de bord, sous peine qu'il ne joue pas le rôle qui lui est assigné et qu'il perde en crédibilité. Au niveau de la présentation,il faut veiller à ce que les objectifs soient mentionnés; si ils sont souvent absents, cela peut s'expliquer par le fait que les objectifs éducatifs sont difficiles à expliciter. On peut aussi imaginer qu'il y ait des objectifs génants à exposer. La solution d'utiliser les moyennes nationales comme références, ainsi que le permet le système IPES, n'est pas toujours pertinente du fait des spécificités d'un établissement. La réflexion sur les objectifs de l'entité semble donc plus profitable.

Une autre dérive à éviter concerne le processus. Il y a dérive dans ce domaine quand on se focalise sur le contenu du tableau de bord sans penser au processus antérieur et ultérieur. Or, on peut rappeler d'une part qu'un tableau de bord est fiable si le processus de collecte est lui-même fiable et d'autre part que l'on attend un effet de communication du tableau de bord.

La cinquième dérive possible est à chercher dans le niveau des indicateurs. Il est évident qu'un responsable doit pouvoir disposer d'un certain nombre d'informations sur le contexte qui l'entoure. Ceci ne veut pas dire que ces informations doivent figurer dans un tableau de bord, ce dernier ne devant contenir que des indicateurs qui permettent à un responsable de mesurer les conséquences de ses actions.

Le dérive suivante est une dérive dans la nature des indicateurs. Il y a souvent dans la constitution d'un tableau de bord un effet de facilité. Ainsi, il peut être tentant de prendre comme indicateurs les éléments les plus immédiatement disponibles mais qui ne sont pas forcément ceux qui correspondent à des possibilités d'actions : par exemple, la répartition des parents par CSP peut facilement obtenue mais un chef d'établissement public ne peut mettre logiquement aucun objectif d'action à ce niveau. On aura tendance aussi à privilégier des indicateurs qui sont déjà quantifiés ou de nature quantitative plutôt que de s'efforcer de quantifier les aspects qualitatifs. On sait que cette opération est parfois difficile et frustrante, compte tenu de la complexité des systèmes sociaux.

Enfin, il y a un septième et dernière dérive à considérer celle du nombre des indicateurs. L'augmentation de ce nombre n'améliore pas forcément la qualité du tableau puisqu'elle aura tendance à diminuer l'effet synoptique et à rendre le système moins facile à maintenir. Certes, le choix est

difficile mais il est inhérent à l'utilisation du tableau de bord qui doit permettre de s'interroger sur les objectifs et sur les caractéristiques de fonctionnement de l'unité géré.

Ces différentes réflexions avaient été présentées aux participants du séminaire, un d'entre eux nous confiant même qu'il était tombé dans toutes les dérives possibles. Puis après un temps de maturation, il m'a semblé qu'il était possible d'aller plus loin dans la réflexion. En effet, lorsqu'on reprend les différents effets et dérives relevés, on s'aperçoit que pratiquement aucun d'entre eux ne peut exister sans mettre en jeu la vision de l'organisation que développent ceux qui sont chargés de la mise en place du tableau de bord .Serge Alecian, co-auteur d'un guide sur le mangement dans le secteur public nous rejoint lorsqu'il déclare que "le premier obstacle au changement provient des schémas mentaux que les dirigeants et cadres ont dans la tête"[23]. Malheureusement, nous ne disposons pas de ces schémas mentaux (cela fera peut-être l'objet d'une étude ultérieure). En revanche, nous pouvons extraire de l'étude de la littérature des modèles d'organisation. Ces modèles sont aussi issus de schémas mentaux mais ils sont pensés, élaborés et cohérents, qualités que l'on ne trouve pas forcément dans tout l'éventail étendu des schémas mentaux en circulation. Par ailleurs, même s'ils ne se sont pas, sans doute, sans rapport avec ces derniers du fait de la diffusion des idées, il ne peuvent pas les représenter tous. Néanmoins, comme l'objectif de notre communication n'est pas d'étudier l'ensemble des schémas mentaux, mais simplement de montrer qu'il peut y avoir des relations entre des façons différentes de penser l'organisation et les conditions de mise en place de tableau de bord, le raisonnement à partir des modèles, qui sont à l'évidence des façons différentes de penser l'organisation, nous parait pertinent.

III-Les grands modèles d'organisation et les conséquences sur les tableaux de bord

Il est nécessaire de préciser que la présentation que nous allons vous proposer est personnelle. Il existe autant de présentations différentes que d'acteurs qui se livrent à cette exercice. Pour notre part et par rapport à l'optique que nous avons décrite, nous privilégerons la simplicité, la rapidité et la congruence par rapport à nos objectifs en distinguant trois modèles. Il faut préciser également que ces trois modèles se sont succédés dans le temps ce qui veut pas dire, comme nous le verrons, que même les modèles les plus anciens ne sont pas encore présents dans les esprits. C'est cette relative résistance des modèles qui nous permet de mettre en regard un modèle avec le tableau de bord, notion qui peut lui être postérieure.

Dans les trois modèles, il y tout d'abord, celui que l'on pourrait appeler classique car historiquement il est le premier mais aussi parce que c'est, peut-être, le plus évident, celui qui vient naturellement à l'esprit à une personne qui n'est pas spécialiste de l'organisation. Ce phénomène peut s'expliquer par deux raisons. La première vient du fait que ce modèle a été dominant pendant très longtemps, notamment dans la fonction publique et il reste dans les mémoires, voire dans les pratiques. On trouve la seconde raison dans la conception du modèle. En effet, celui-ci est basé sur une conception stricte de la rationalité, conception qui doit séduire des esprits cartésiens.

175 Le deuxième modèle est postérieur au premier. Ces travaux se centreront sur les relations humaines qui avaient éliminées du précédent modèle. On le qualifiera de modèle des relations humaines.

Le troisième est le plus récent et il s'est construit par sédimentation. Chaque auteur, chaque école ont apporté une pierre à l'édifice dont avec le recul, on peut dire qu'il constitue le modèle de la complexité. Certains éléments de ce modèle semblent en train d'être remis en cause par des évolutions récentes.

1) Le modèle classique

Trois auteurs sont quasiment toujours cités pour caractériser ce modèle : Henri Fayol, Frédéric Taylor, Max Weber. Alors que peu d'éléments semblent rapprocher ces trois auteurs (ils sont de nationalités différentes, de métiers et de formation différents. Même, leurs objets d'études ne sont pas tout à fait les mêmes: Fayol s'intéresse à l'administration dans le sens de la direction, Taylor se concentre sur le production et l'atelier, Weber traite du pouvoir dans les organisations), une même idée émerge de leur travaux : il existe des principes universels et permanents pour une organisation efficace, une " one best way". Cette position est cohérente avec les idées de l'époque où on croit au progrés par la science et à une science déterministe et analytique. Lorsqu'on entre dans les détails, on trouve quelques différences entre les auteurs, notamment que Taylor préconise un commandement multiple basé sur la spécialité alors que Fayol est pour un commandement unique, mais surtout on constate une très grande convergence de résultats. Nous mettrons l'accent sur deux éléments. D'une part, l'aspect humain apparait comme une source de pertubation dans la recherche de l'organisation efficace qui doit être la plus rationnelle possible. Il faudra donc contrôler cet élément humain strictement, en particulier, en confiant les taches de conception à des spécialistes et aux autres des taches impersonnelles, définies et limitées, voire parcellaires, en établissant une ligne hiérachique forte et des procédures strictes pour contrôler et en considérant le salaire comme unique récompense du travail. D'autre part, l'organisation, telle qu'elle est conçue, est fermée, statique ; elle fonctionne comme une mécanique rationnelle. L'efficacité de l'ensemble est la somme des efficacités de chacun, la productivité repose donc sur le rendement individuel.

Les auteurs que nous avons déjà cités et qui ont étudié la fonction publique montrent tous que le modèle que nous venons de décrire est encore présent et notamment les idées de Max Weber[24]. On peut illustrer ce constat en pensant au rôle déterminant de la hiérachie ou des procédures formalisées et rigides (notamment l'aspect impersonnel des procédures de gestion des hommes comme par exemple la nomination ou la notation). Il faut néanmoins rappeler que ce modèle a été adopté pour garantir l'efficacité et l'impartialité des actions de l'état et que ses inconvénients ne doivent pas faire oublier les qualités dont il a fait preuve. Quoiqu'il en soit, la fonction publique est en train de changer et de changer en partie son management, comme que nous l'avons vu pour l'enseignement secondaire. Mais le modèle qui sous-tend ce nouveau management est souvent en contradiction avec ce modèle classique. La première réaction peut être l'interrogation et le doute : par exemple, est-il fondé de mesurer des performances apparentes et à court terme alors que l'efficacité de l'action de

l'Etat est d'une nature plus complexe ? En schématisant, est-ce parce ce qu'on a distribué plus de prestations qu'on a mieux traité un problème de société ? Les réponses ne sont pas simples. Quoi qu'il en soit, convaincus ou non, les responsables vont devoir exécuter ce qu'on leur demande. Mais, on ne sort pas aussi aisément de ses schémas habituels. Si ce n'est pas le cas, l'élaboration du tableau de bord aura tendance à devenir une affaire de spécialiste dans les mains du responsable de l'unité. L'effet communication ne sera pas perçu. Les objectifs seront absents pour qui à l'habitude de suivre les procédures, la notion.de tableau de bord perdant ainsi son caractère distinctif. Les indicateurs de performances externes sont oubliès, les indicateurs quantitatifs seront privilégiés, leur nombre sera multiplié, s'installant dans l'idée que puisqu'il faut un tableau de bord, il doit être un instrument parfait. La persistance de ce modèle permet donc de générer toutes les dérives que nous avions repérées. Nous allons voir ce qu'il en est du prochain modèle

2) le modèles des relations humaines

On parle aussi, pour ce modèle, d'approche béhavioriste puisqu'il s'agira de modifier les comportements (behavior en anglais); ce modèle prend naissance dans les années 30 avec les célèbres travaux d'Elton Mayo dans l'usine d'Hawthorne de la Western Electric. Contrairement à ce qu'il avait prévu, ce chercheur montre que les gains de productivité constatés résultent non pas de l'amélioration des conditions de travail mais du changement de relations sociales entre le membres du groupe de travail, devenu une équipe homogène, et entre le groupe et la direction. La motivation économique n'est donc pas le seul élément moteur du comportement. A partir de ces travaux, un grand nombre de contributions vont être réalisées et pourront être rattacher à ce modèle. Il est donc difficile de choisir celles qui sont les plus significatives de ce modèle. Pour ma part, je présenterai brièvement certains travaux de Kurt Lewin qui ont trait à la dynamique de groupe. Kurt Lewin montre, à partir d'expériences sur les habitudes alimentaires, que la principale résistance au changement vient de la crainte à s'écarter des normes collectives. Si les membres du groupe acceptent ensemble de remette en question ces normes, le changement est plus facile. Les travaux de Frédérick Herzberg sont également intéressants car ils débouchent sur une idée en contradiction avec le précédent modèle, à savoir qu'au lieu de simplifier le travail pour accroitre la productivité, il fallait plutôt l'élargir et l'enrichir en incluant des facteurs de motivation. En effet, Fréderick Herzberg montra que seuls cinq facteurs, l'achévement, la reconnaisance, l'attraction du travail en lui-même, la responsabilité et l'avancement pouvaient entrainer la motivation. On remarquera que le salaire ne fait pas partie de ces facteurs. Le changement d'optique sur l'homme dans l'organisation est donc total. Toutefois, la recherche de principes universels et permanents n'est pas remise en cause. Quant à la conception de l'organisation, si elle est devenue plus sociale, elle reste fermée et statique.

Le modèle que nous venons de présenter n'est encore qu'émergent dans l'enseignement secondaire.Mais, on commence à voir apparaitre certaines pratiques qui s'inspirent de cette logique, comme l'attention nouvelle portée à l'écoute et d'aide aux personnels en difficulté au détriment peut-être d'une véritable gestion prévionnelle des ressources humaines. En appliquant ce schéma de pensée au tableau de bord, un responsable pourrait avoir tendance à privilégier les indicateurs sociaux

qualitatifs. Le mode d'élaboration du tableau de bord serait la participation la plus large possible afin de développer le sentiment d'appartenance, élargir le travail et diminuer la résistance au changement. Mais, les objectifs et les indicateurs de performances externes auraient tendance à ne pas souvent. mentionnées.

Le dernier modèle est celui avec lequel, historiquement, s'est développé la notion de tableau de bord.

3) Le modèle de la complexité

Le modèle va se construire en plusieurs étapes, non pas grâce à une école mais avec une succession d'écoles. Toutes ces écoles sont différentes. Ce qui permet de les rassembler, c'est que chacun d'elles va explorer une dimension de la complexité des organisations.Tout d'abord, on peut citer la réflexion sur le décision Il y a plusieurs auteurs qui vont travailler sur ce sujet. L'auteur le plus connu est Herbert Simon qui obtint le prix Nobel d'économie en 1978. Leurs travaux rejettent la théorie classique qui pense que le décideur décide rationnellement après avoir envisagé tous les choix possibles et leurs conséquences. Ils montrent que le rationalité des décisions est limitée, notamment par la difficulté d'envisager les problèmes dans leur complexité et d'évaluer en parallèle un grand nombre de choix. Dans la plupart des cas, l'individu va construire un modèle simplifié de la réalité en se référant a ses expériences passées. Il se contentera de la solution qui lui apporte un niveau de satisfaction acceptable plutôt que de passer du temps et de l'énergie afin de rechercher une solution optimale. Lorsque la décision se passe dans une organisation, des phénomènes supplémentaires apparaîtont comme notamment la manipulation de l'information par les acteurs ou les rapports de forces dans le processus de décision qui amènent parfois certains acteurs à bloquer une bonne solution parce qu'elle avantage un rival.

La réflexion en terme de système va elle aussi enrichir ce modèle. En effet, à partir des années 60, on va commencer à penser l'organisation en terme de système, c'est à dire comme un ensemble d'éléments en interaction organisé en fonction d'un but. Cette approche va permettre de mettre l'accent sur un certain nombre de variables nouvelles, notamment, les échanges avec l'environnement et les différentes relations entre les différents sous-systèmes à l'intérieur de l'organisation. Deux conclusions de ces travaux nous semble importantes à souligner. Tout d'abord, il parait nécessaire de connaitre l'environnement et de s'y adapter. Cette adaptation concernera le produit et le service à fournir, l'organisation à mettre en place ainsi que la façon de prévoir et de tenir compte des évolutions futures (on parlera sur ce dernier point de stratégie). Enfin, la mise en évidence de l'existence de facteurs, dits de contingence, qui peuvent influer sur l'efficacité d'une forme d'organisation dans une situation donnée conduira à abandonner l'idée de la "one best way". Pour ne pas trop alourdir ce rapide survol, on se dispensera de travaux pourtant importants comme ceux sur la culture d'organisation ou sur le management stratégique. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'on a enfin le cadre conceptuel qui convient à la notion de tableau de bord. D'ailleurs, les auteurs qui préconisent l'utilisation des tableaux de bord se placent plus ou moins explicitement dans ce modèle. En particulier, on a un modèle où la mesure des performances externes à un sens, où le tableau de bord

est considéré comme un instrument avec ses intérêts et ses limites. La cohérence avec le modèle assuré, il restera à régler des problèmes techniques qui ne sont pas forcément simples. Le choix des indicateurs en est un exemple. Ce choix est d'autant plus difficile qu'on sait qu'il s'agira de prendre en compte la complexité En revanche, on sait aussi qu'il n'est pas unique et que le résultat, par nature, approximatif doit s'accompagner d'un recours à d'autres sources d'information.

En guise de conclusion, je dirai que nous avons mis en évidence les relations étroites entre les problèmes de mise en place des tableaux de bord que nous avions relevés et les modèles d'organisation dont pourraient s'inspirer ceux qui sont chargés de cette mise en place. On ne peut donc pas utiliser efficacement un nouvel instrument de gestion en faisant l'économie d'une réflexion sur les ruptures éventuelles que sa mise en place signifie. Cet élément est valable pour toutes les organisations et en particulier pour celles de la fonction publique qui vivent actuellement une période de changement important. Faute de cette réflexion, les responsables pourraient être confrontés à une succesion de problèmes "techniques" lors de la mise en oeuvre de l'instrument de gestion alors que ses effets ne sont compris que partiellement. Ceci explique, peut-être, en partie pourquoi tant de nouveaux instruments de gestion sont, après un certain temps, purement et simplement abandonnés.

Notes

[1] Les deux notions sont fortement interdépendantes comme le montre l'analyse que fait Pierre Sadran : "Jusqu'ici solidement campé sur des positions patiemment acquises, retranché derrière une instance - l'Etat - qui le légitimait, le système administratif français va se trouver, à terme rapproché, exposé à la comparaison sinon à la concurrence, contraint de se légitimer par ses propres résultats, et cela, au moment même où on le dit en crise. Crise de confiance dans un monde qui célèbre, jusqu'à la frénésie, des valeurs qui ne sont pas les siennes. Crise de légitimité parce qu'on lui fait constamment grief d'un coût jugé exorbitant, ou à tout le moins excessif, rapporté à celui des administrations de nos principaux concurrents. Crise d'identité pour nombre de ses agents qui ont du mal à donner du sens à ce qu'on leur demande de faire "(Pierre Sadran, Le système administratif français, Montchrestien, 1992, p 93).

[2] Cf. LIENSOL B., MEURET D., "Les performances des lycées pour la préparation au baccalauréat"in Education et formations, n°11, Ministère de L'Education Nationale, 1987

[3] MAS F., Gestion privée pour services publics, InterEditions, 1990, p 4 de couverture.

[4] Cf. en particulier, BOUVIER A., Management et projet, Hachette Education, 1994 .

[5] Cette communication fait partie d'un ensemble de travaux que nous menons dans ce domaine.

[6] Cf. FRAYSSE A., "Le management participatif dans les lycées et collèges : éléments pour un pilotage stratégique", communication au 5 ème congrès de l'AGRH, novembre 1994

[7] CROISSANDEAU J.M., Les bonnes notes de la France, Seuil, 1993, p 11, 12 et 190. L'auteur ajoute p 43 que l'objectif très ambitieux de passer entre 1985 et l'an 2000 de 36,4% à 80% d'une génération au niveau du bac devrait être atteint.

[8] PERROUX F., "Unités actives et mathématiques nouvelles", Révision de la théorie de l'équilibre économique générale, Dunod, 1975.

[9] Nous empruntons cette expression "formes de management" à R.A. Thiétart qu'il l'utilise pour évoquer l'évolution du management des organisations : "le management a revêtu plusieurs formes" (Le management, PUF, 1989, p 10). Ce constat s'applique aussi aux organisations de la fonction publique qui ont connu certaines formes de management pendant des périodes données et qui actuellement cherchent à se doter de nouvelles formes de management adaptées à la situation présente.

[10] Cf pour les lycées : BALLION R., Le Lycée, une cité à construire, Hachette Education, 1993 et pour les collèges: BOUCHEZ A., Livre blanc des collèges, Ministère de l'Education Nationale, 1994.

[11] Cf. DEROUET J.L., "Dix ans de recherches en matière de gestion et d'organisation de l'enseignement secondaire en France", Savoir n° 4, octobre-décembre 1991.

[12] La première d'une série de recherches sur l'effet-établissement est due à M. Duru et A. Mingat, "De l'orientation en fin de cinquième au fonctionnement du collège", Cahier de l'IREDU n° 45, 1985.

[13] Le rapport intitulé "Décentralisation et démocratisation des institutions scolaires" que rédige L. Soubré pour le Ministre de l'Education Nationale en mai 1982 propose p18 "une équation simple : à pouvoirs locaux forts, établissements forts".

[14] Les lycées sont sous la compétence des régions et les collèges sous celle du département. D'autre part, les collectivités territoriales participent au conseil d'administration.

[15] P. Crozier et F. Petitbon, (Fonctionnaire au quotidien, Les éditions d'organisation, 1993) propose l'autonomie des établissements comme une solution applicable à toute la fonction publique.

16 Cf VAUDIAUX J., "les disparités académiques", Rapport de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale, 1991.

17 Cf BALLION R., op. cit.

18 Cf. SOUBRÉ L., op. cit.

19 BOUVIER A., FORT M., FRAYSSE A., (Dir), Outils de pilotage dans les systèmes éducatifs, CRDP Lyon, 1996

20 Cf. SALOU Y. , " Le tableau de bord du décideur", Editions d'Organisation, 1982

21 Cf. BARTOLI A.,"Communication et organisation", Editions d'Organisation, 1990

22 Cf.notamment, LEROY M., "Le tableau de bord", Editions d'Organisation, 1988

23 Cf. ALECIAN S., FOUCHER O., Guide du management dans le service public, Les éditions d'organisation, 1994.p. 100

24 OBIN J. P. , La crise de l'organisation scolaire, Hachette Education, 1993, p 9

Références

ALECIAN S., FOUCHER O., Guide du management dans le service public, Les éditions d'organisation, 1994.

BALLION R., Le Lycée, une cité à construire, Hachette Education, 1993.

BARTOLI A., Communication et organisation, Editions d'Organisation, 1990

BOUCHEZ A., Livre blanc des collèges, Ministère de l'Education Nationale, 1994.

BOUVIER A., Management et projet, Hachette Education, 1994

BOUVIER A., FORT M., FRAYSSE A., (Dir), Outils de pilotage dans les systèmes éducatifs, CRDP Lyon, 1996

CROISSANDEAU J. M., Les bonnes notes de la France, Seuil, 1993.

CROZIER P. ,.PETITBON F., Fonctionnaire au quotidien, Les éditions d'organisation, 1993.

DEROUET J.L., "Dix ans de recherches en matière de gestion et d'organisation de l'enseignement secondaire en France", Savoir n° 4, octobre-décembre 1991.

DURU M., MINGAT A., "De l'orientation en fin de cinquième au fonctionnement du collège", Cahier de l'IREDU n° 45, 1985.

FRAYSSE A., "Le management participatif dans les lycées et collèges : éléments pour un pilotage stratégique", communication au 5 ème congrès de l'AGRH, novembre 1994

LIENSOL B., MEURET D., "Les performances des lycées pour la préparation au baccalauréat" in Education et formations, n°11, Ministère de L'Education Nationale, 1987

MAS F., Gestion privée pour services publics, InterEditions, 1990.

OBIN J. P. , La crise de l'organisation scolaire, Hachette Education, 1993.

PERROUX F., "Unités actives et mathématiques nouvelles", Révision de la théorie de l'équilibre économique générale, Dunod, 1975.

SADRAN P., Le système administratif français, Montchrestien, 1992.

SOUBRE L., "Décentralisation et démocratisation des institutions scolaires", Ministère de l'Education Nationale, mai 1982.

THIÉTART R.A., Le management, PUF, 1989

VAUDIAUX J. , "Les disparités académiques", Rapport de l'IGAEN, 1991.

FACTEURS & MESURES DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Par
Med. GHERARI
Auditeur Social
Agréé par l'IAS

Certaines entreprises performantes des PVD « rentrent dans la course à la mondialisation », et, tout en y subissant ses contraintes, affichent des ambitions stratégiques leur permettant et de se maintenir et aussi de se développer, et ce, en redécouvrant les gisements de capacités, valeurs et expériences professionnelles non négligeables de leurs ressources humaines.

En rendant public leur projet, elles escomptent faire émerger des compétences disponibles dormantes et déceler les futurs managers capables de prendre en charge le changement qui les conduirait vers la modernité managériale et, partant, assurerait aux hommes de l'entreprise un développement personnel équilibré et harmonieux.

Pour ce faire, ces entreprises font les leurs certains plans, systèmes et outils ayant déjà fait leurs preuves, dont l'Evaluation des Performances, facteur qui brasserait, d'une manière heureuse, les objectifs spécifiques de l'organisation et ceux, personnels, de l'individu, avec une qualité de vie générée et entretenue par le fonctionnement « sans heurts », parce qu'intelligemment lubrifié, assurée par une régulation réciproque et coordonnée entre la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des activités de l'entreprise.

Si l'on s'arrêtait uniquement au système d'évaluation des performances individuelles, on pourrait affirmer que ce dernier devrait être basiquement sous -tendu par trois éléments nécessairement fondamentaux: il s'agit,

- de la définition des objectifs,
- de la communication qui s'élabore autour de ces objectifs au cours du déroulement de l'entretien annuel d'évaluation,
- de l'outil de mesure objective des compétences mises en oeuvre et des performances réalisées.

I- LA PROBLEMATIQUE DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES DES HOMMES AU TRAVAIL

A défaut d'une formation adéquate, les évaluateurs sont généralement sujets à ce questionnement:

1- Qu'est ce que l'évaluation ?

2- Pourquoi évalue- t- on ?

3- Qui évalue - t - on ?

4- Qu'est ce qu'on évalue ?

5- Comment évalue - t - on ?

6- Par rapport à quoi évalue - t - on ?

- Dans le cas de l'évaluation des performances, il s'agit d'un examen, entre l'évaluateur et l'évalué, du bilan de l'année écoulée au plan des réalisations par rapport aux prévisions, sans oublier les caractéristiques des moyens utilisés, et les capacités, qualités professionnelles et compétences mises en oeuvre.
- On évalue pour répondre à une double attente légitime: celle de l'homme au travail pour pouvoir se situer face à son poste ou sa fonction et par rapport aux autres, et celle de l'organisation qui, agrégeant les performances individuelles, détermine la sienne propre, c'est à dire sa performance globale aux fins de réactivité.
- On n'évalue point l'homme en tant que « personnalité », mais plutôt l'homme en action dans son poste de travail.
- Objectivement, on évalue les performances, à savoir les résultats atteints et les aptitudes dynamisées pour les atteindre.
- On évalue à travers un entretien annuel nécessitant un temps relativement long où doit se développer simultanément et naturellement une véritable communication, débarrassée de tout obstacle, avec une capacité d'écoute certaine, dans un cadre stimulant la production d'idées et des attitudes excluant d'éventuels conflits ou blocages, dans une ambiance conviviale, avec pour motivations la franchise et la sincérité, en un mot, le courage.
- L'évaluation ne pourrait être objective si elle est formulée sans référentiels conjointement admis et sans indicateurs de mesure communément partagés.

II- LA DEFINITION DES OBJECTIFS

En principe, l'on définit habituellement un objectif comme étant un résultat , assorti de moyens et de délais, qu'on se propose d'atteindre. Ce serait donc une prévision accompagnée d'une volonté.

Par ailleurs, les objectifs, pour avoir toutes les chances d'être atteints, devraient être quantifiables, mesurables, réalisables, équilibrés, cohérents, flexibles et surtout acceptés. Aussi, leur choix devrait obéir aux critères de,

- cohérence verticale et horizontale pour permettre la réalisation des autres (inférieurs, supérieurs, latéraux)

- priorité et itérativité (les objectifs supérieurs doivent être définis avant ceux inférieurs et peuvent être reconsidérés)

- communication totale (information aux acteurs de l'organisation sur sa stratégie et ses politiques).

III - L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET SON DEROULEMENT

Moment fort et fondamental de l'évaluation, l'entretien, qui n'est pas une conversation improvisée mais une réunion structurée et planifiée, est fixée une fois par an et se déroule entre l'évaluateur et l'évalué.

L'entretien d'évaluation est un dialogue axé essentiellement sur des référents pertinents, intéressant tous les acteurs de la pratique dans ce domaine.

Il s'agit fondamentalement:

- de dérouler un bilan professionnel à travers le degré d'atteinte des objectifs assignés durant l'exercice,
- d'inventorier la qualité des moyens mis à disposition et de corriger les insuffisances,
- de déterminer en commun de nouveaux objectifs,
- de prendre en compte et d'esquisser un développement individuel et personnel de l'évalué.

La matérialisation de l'acte d'évaluation met en évidence.

- une participation et une adhésion, au regard du statut d'acteur, que confère le moment, à travers la négociation objective et ses résultats, en tenant compte de la qualité précise des potentialités humaines mises en jeux et de la définition des moyens réels à mobiliser,
- une proximité et une interaction entretenues par le responsable et son collaborateur, dans un dialogue franc et transparent permettant une meilleure connaissance des uns et des autres et débarrassé de tout obstacle bureaucratique,
- une opportunité de développement personnel qui, par le biais de la mise en relief des situations - problèmes vécues, propose des actions de progrès collectif et individuel tout en précisant les performances atteintes et les moyens à mettre en oeuvre pour les développer,
- une orientation par une reprécision des motivations personnelles et des trajectoires professionnelles possibles tenant compte des faiblesses et des performances,
- une objectivité dans la mesure où les objectifs et les moyens sont fixés d'un commun accord dans le cadre de la réalité de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats de l'évaluation sont confirmés par l'évalué, l'évaluateur N+1 et N+2.

Généralement, l'entretien d'évaluation comporte deux moments phares se rapportant:

- au bilan réalisé durant la période considérée,
- à la préparation de l 'avenir : définition de nouveaux objectifs et développement de carrière.

La préparation de l'entretien, acte de gestion très important pour la motivation et la mobilisation du personnel et pour la pérennité de l'entreprise, implique quatre acteurs principaux, associés dans cette opération:

- la structure D.R.H sensibilise le personnel sur la nécessité du système, dynamise une compagne d'information et procède à la préparation des:

- grilles d'appréciation,
- feuilles de suivi,
- listes du personnel concerné,
- planning du déroulement,
- conditions matérielles.

- l'évaluateur qui doit connaître:

- l'identité professionnelle de l'évalué (formation, expérience, qualifications successives, emplois occupés.....),
- les objectifs et le plan de charge de son collaborateur,
- les compétences mises en oeuvre pour l'atteinte des objectifs assignés,
- les conditions de travail les ayant caractérisé.

- l'évalué qui doit prendre conscience de son rôle nécessairement participatif et non passif par la préparation correcte de ses:

- bilan d'activité,
- projet professionnel,
- qualité et volume des moyens mis à sa disposition,
- diagnostic des problèmes rencontrés.

Le rôle des acteurs impliqués peut être décomposé comme suit:

L'évalué:

- dialogue d'une manière cohérente et franche,
- négocie ses objectifs et les moyens à mettre en oeuvre,
- recherche les causes de ses insuffisances,
- perçoit objectivement les resultats de l'évaluation en termes de points forts et points faibles,
- explique son projet personnel (formation + carrière).

L'évaluateur N+1:

- conduit l'entretien,

- pose des questions,
- écoute et reformule,
- dialogue franchement,
- synthétise.

L'évaluateur N+2:

- donne un avis sur l'évaluation,
- doit connaître le potentiel et les besoins de formation de l'évalué,
- constitue un recours pour l'évalué.

Communication:

L'entretien d'évaluation est aussi un moment fort d'échanges qui doit utiliser toutes les recettes liées à une bonne communication orale, essentiellement par un appel,

- à des référents communs (motivations, rôles, statuts.....),
- à l'écoute active (reformulation, questionnement.....),
- à l'élimination des bruits de tous ordres (matériels, personnels, psychologiques).

La démarche objective consiste à:

- développer le tact et le contact,
- favoriser la mise à l'aise,
- faire partager un souci d'amélioration et non de sanction,
- orienter l'appréciation sur l'avenir,
- dialoguer et motiver,
- développer une capacité d'écoute,
- conserver un ton positif et enthousiaste.

Clôture:

L'entretien peut être clos, après une communication franche et claire sur tous les aspects liés à l'atteinte des objectifs, des performances ou des insuffisances recensées, des moyens et des entraves, des nouveaux objectifs, des outils qui leur sont nécessaires, de l'expression du désir professionnel personnel et de la prise en compte du nouveau plan de charge conjointement défini et des attentes personnelles, dans un rapport écrit et contre signé.

Exploitation:

Les résultats de l'entretien d'appréciation doivent être judicieusement exploités par:

- l'évalué,
- l'évaluateur,
- la structure D.R.H,
- le management en général..

IV - UN OUTIL D'EVALUATION DES COMPETENCES: L'ECHELLE Mc BEER

Les objectifs pratiques de l'année écoulée, en termes de qualités, quantités et délais, ayant été discutés entre l'évaluateur et l'évalué, sont nécessairement accompagnés, pour que l'évaluation soit complète, d'une appréciation des compétences de l'évalué lors de l'exercice.

A ces fins, l'échelle Mc Beer constituerait un outil d'évaluation des compétences de l'homme au travail à travers cinq (05) grands critères constituant la trame d'éléments sur lesquels se fait l'évaluation de l'individu au poste.

Ces critères sont eux - mêmes subdivisés en sous - rubriques d'indicateurs qui explicitent et détaillent les éléments à prendre en compte dans l'évaluation.

Chacun des indicateurs est illustré par un certain nombre de comportements qui sont observables et observés chez l'individu en action dans son poste.

L'échelle des compétences donne pour chacun des éléments d'évaluation une définition illustrée par un certain nombres d'états, de situations et d'actions menées par l'individu au poste.

L'échelle des compétences regroupe pour chacun des éléments d'évaluation une série d'actions précises, classées et numérotées de 1 à 9 et qui constituent les indicateurs observables ou non chez l'individu et qui déterminent sa maîtrise ou sa non maîtrise du poste.

Un dictionnaire des compétences, élucidant et définissant d'une manière précise et dans le détail la gradation des critères et sous - critères, est mis à contribution, et ce, pour assurer une concordance sémantique entre l'évaluateur et l'évalué.

L'exploitation judicieuse des résultats révélant aux deux parties l'esquisse du profil professionnel de l'évalué permet:

- une confirmation de potentialités autorisant d'envisager une trajectoire professionnelle

ascendante,

- une identification de besoins de formation,

- une mobilité structurelle ou éventuellement géographique.

Le tableau ci - après reprend et restitue schématiquement les composantes de l'Echelle Mc Beer.

N°	CRITERES	SOUS - CRITERES									
			PONDERATION *								
		DESIGNATION	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	EFFICACITE PERSONNELLE	Maîtrise de soi									
		Confiance en soi									
		Adhésion à l'Entreprise									
		Adaptabilité - Souplesse									
2	COGNITIF	Expertise									
		Raisonnement Analytique									
		Conceptualisation									
3	INFLUENCE	Compréhension des Autres									
		Orientation Service Client									
		Influence et Impact									
		Sens Politique									
		Développement Réseau									
		Usage de l'Autorité									
		Coopération - Esprit d'Equipe									

4	MANAGEMENT	Développement des Autres									
		Conduite d'Equipe - Leadership									
5	REALISATION	Curiosité Intellectuelle									
		Rigueur									
		Initiative - Anticipation									
		Innovation									
		Accomplissement									

* Voir Dictionnaire des Compétences.

V- LES FACTEURS INDUCTEURS ET LES EFFETS INDUITS PAR L'EVALUATION DES PERFORMANCES:

Qu'elle soit individuelle et /ou globale, l'évaluation des performances nécessite la conjonction d'une pratique harmonieuse d'un ensemble de pré - requis ou facteurs que l'on doit fondamentalement assurer au sein de l'organisation:

- politique de gestion des ressources humaines transparente,
- communication totale (descendante, ascendante, latérale et transversale).
- formation pertinente des évaluateurs et des évalués autour de la thématique et de la mise en oeuvre du système d'évaluation des performances retenu.

Les effets induits par la dynamique précédente et l'évaluation des performances peuvent être alors nettement sensibles à un double niveau:

- chez l'évalué qui, à travers la formulation d'objectifs clarifiés, tend vers une meilleure connaissance de son poste ou de ses fonctions, est conscient de ses responsabilités et des compétences qu'elles requièrent, prend des initiatives.....
- au sein de l'organisation et de son management, qui, de ce fait, enregistrent une vision plus claire et plus précise de

- son potentiel de compétences occultées, disponibles ou à acquérir (aspect économique),
- l'efficience et l'efficacité de l'articulation des relations fonctionnelles de ses structures (aspect organisationnel),
- sa politique de gestion correcte des ressources humaines (aspect social dû notamment à la distribution individualisée des salaires, carrières souhaitables et possibles, plans de formation plus affinés).

VI - LES FINALITES DES FACTEURS ET MESURES DE LA PERFORMANCE ET.... LES DERIVES PROBABLES:

Les finalités ciblées à travers l'exploitation des facteurs et mesures de la performance individuelle et / ou globale demeurent:

- l'introduction, la pratique et le développement d'une communication vectorielle afin de mettre en phase commune tous les acteurs de l'organisation,

- la motivation active de ces mêmes acteurs par le fait qu'ils soient associés à la détermination de leurs objectifs de travail, de leurs mesures; que leurs capacités, aptitudes,qualités professionnelles et compétences soient reconnues et sanctionnées, et que si elles n'existaient pas, elles pourraient être comblées par la formation,

- la participation agissante de chacun des membres de l'organisation à l'atteinte,

par le biais d'objectifs personnalisés, de la performance globale,

- la conciliation d'intérêts personnels, à priori divergeants, avec ceux, beaucoup moins perceptibles et identifiables, de l'organisation,

- le développement solidaire des individus avec celui, plus complexe, de l'entreprise.

En termes de dérives probables, il est à craindre que l'usage machinal, à la longue, de systèmes d'évaluation des performances, ne débouche sur une certaine routine caractérisée par le maintien des mêmes objectifs sur plusieurs années, ce qui annihilerait toute stimulation et tendrait vers une procédure typiquement bureaucratique.

Aussi, la formulation des objectifs ne doit en aucune manière, être littérale ou littéraire, ce qui lui ôterait certainement son caractère concret, donc difficilement mesurable.

- son potentiel de compétences occultées, disponibles ou à acquérir (aspect économique),
- l'efficience et l'efficacité de l'articulation des relations fonctionnelles de ses structures (aspect organisationnel),
- sa politique de gestion correcte des ressources humaines (aspect social dû notamment à la distribution individualisée des salaires, carrières souhaitables et possibles, plans de formation plus affinés).

VI - LES FINALITES DES FACTEURS ET MESURES DE LA PERFORMANCE ET.... LES DERIVES PROBABLES:

Les finalités ciblées à travers l'exploitation des facteurs et mesures de la performance individuelle et / ou globale demeurent:

- l'introduction, la pratique et le développement d'une communication vectorielle afin de mettre en phase commune tous les acteurs de l'organisation,

- la motivation active de ces mêmes acteurs par le fait qu'ils soient associés à la détermination de leurs objectifs de travail, de leurs mesures; que leurs capacités, aptitudes,qualités professionnelles et compétences soient reconnues et sanctionnées, et que si elles n'existaient pas, elles pourraient être comblées par la formation,

- la participation agissante de chacun des membres de l'organisation à l'atteinte,

par le biais d'objectifs personnalisés, de la performance globale,

- la conciliation d'intérêts personnels, à priori divergeants, avec ceux, beaucoup moins perceptibles et identifiables, de l'organisation,

- le développement solidaire des individus avec celui, plus complexe, de l'entreprise.

En termes de dérives probables, il est à craindre que l'usage machinal, à la longue, de systèmes d'évaluation des performances, ne débouche sur une certaine routine caractérisée par le maintien des mêmes objectifs sur plusieurs années, ce qui annihilerait toute stimulation et tendrait vers une procédure typiquement bureaucratique.

Aussi, la formulation des objectifs ne doit en aucune manière, être littérale ou littéraire, ce qui lui ôterait certainement son caractère concret, donc difficilement mesurable.

Enfin, tout système est sujet à adaptation à la population au travail et correction s'il le fallait, dans le cas de constat de dysfonctionnements ou incompatibilités dans la pratique usuelle.

COMMENT SE CONDUIT UN PROJET STRATEGIQUE EN RESSOURCES HUMAINES
(Le Nouveau Contrat Social)

Jean-Pierre HEDOUIN
Directeur de l'Institut des études Economiques, Sociales et Techniques de l'Organisation-Ouest
C.N.A.M. des Pays de la Loire
25, boulevard Guy Mollet
BP 31115
44311 NANTES Cedex 03

IAS
Institut International de l'Audit Social

16ème Université d'Eté de l'IAS

IAE AIX EN PROVENCE

27 et 28 AOUT 1998

ÉTUDE DE CAS

Cette présentation synthétise et questionne une démarche de conduite d'un projet stratégique réel en Ressources Humaines (un nouveau contrat social).

Elle suggère comment la sociologie de la traduction peut intégrer les méthodes de l'audit social.

Elle constitue la matière brute de l'atelier débat dans lequel seront partagés les zones communes révélées par ce cas entre audit social et sociologie de la traduction.

INTENTION DE LA DIRECTION

Repérage des actants et des enjeux sociaux :
• Une vision constructiviste du futur
• Les capacités d'adaptation > contenu de la vision
• Approche à la fois civique et industrielle

Sur la base des travaux qui ont été menés tout au long de l'année 1994, le Président et le Directeur Général ont rédigé la note de cadrage jointe. Cette note fait le point des réflexions pour ouvrir le débat nécessaire à la construction du projet sur des fondations solides et durables.

NOTE DE CADRAGE

L'observation du taux de chômage et des déficits sociaux conduit généralement à examiner ces questions avec un pessimisme certain. Les attaques que subit et subira notre profession augmentent cette inquiétude naturelle.

Nous savons que les solutions ne viendront pas des dispositions réglementaires, tout au plus peuvent-elles favoriser les évolutions indispensables. Nous avons donc à construire pour notre entreprise les solutions que nous voulons.

Pour cela, nous ne souhaitons pas attendre d'être dans les difficultés et obligés de trancher à chaud. C'est pourquoi vous nous voyez déterminés à anticiper, ou si nous n'y parvenons pas, à nous donner des capacités d'adaptation.

Nous sommes conscients des craintes que peut faire naître chez nombre de nos salariés, l'ouverture de ce dossier. Elles sont certainement accrues par une situation de l'emploi que peut laisser penser que l'équilibre des forces employeur/employé, n'est pas pleinement assuré. Elles sont naturelles, face à tout changement dont nous ne connaissons pas aujourd'hui les termes. Nous aurions tort de tirer partie de cette situation. Nous ne pouvons pas faire le devenir de notre entreprise contre nos salariés, mais au contraire avec et pour eux.

Un climat de crainte est certes moins dangereux que l'absence de vision du futur, mais il n'est pas favorable au bon fonctionnement de l'entreprise. C'est ce qui crée l'urgence à résoudre ces problèmes.

Sont alors désignés quatre objets sociaux :

"En traitant de la sécurité de l'emploi, des modes de rétributions, des modes de gestion du temps, et des modes de management, nous pensons qu'il est possible de dégager des solutions meilleures pour l'entreprise et pour les salariés. Meilleures pour nous adapter aux défis futurs, meilleures par rapport à la définition que nous donnerons de l'équité. Nous ne sommes pas dans une démarche de nouvelle division d'un "gâteau" mais dans celle d'une nouvelle organisation, fondée sur des idées nouvelles et qui génère plus de satisfaction. C'est ce qui nous permet d'envisager un nouveau contrat "gagnant/gagnant"".

La nécessité de mettre à plat l'ensemble du cadre des relations sociales au sein de MAC, n'est pas dictée aujourd'hui par une situation de blocage généralisée, ni même d'insatisfaction notoire, mais par le souhait de se donner les capacités d'adaptation qui seront très rapidement indispensables. Cependant les textes et les pratiques qui régissent les rapports sociaux risquent de trouver rapidement leurs limites face à une réalité nouvelle.

"Nous nous devons donc d'avoir une réflexion prospective et à défaut de tout pouvoir prévoir avec une probabilité suffisante, **nous donner un cadre qui nous permette d'être réactifs en respectant les intérêts de l'entreprise et de ses salariés.**

Il nous faut donc anticiper et rendre flexible notre organisation, afin au mieux de se développer, au pire d'éviter de disparaître."

CADRAGE STRATÉGIQUE

(Environnement et Entité)

- **Repérage des enjeux commerciaux, financiers et sociaux.**
- **Une problématisation : une question d'ordre général mais qui est sensée interpeller chacun.**
- **Il s'agit d'un problématisation stratégique - donc vue par la Direction.**

LE MONDE BOUGE ⇨

LE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DE MAC ⇨

QUELLES ACTIONS COLLECTIVES ET CONVERGENTES ⇨

1) LE MONDE BOUGE

Le champ de vision du futur, est caractérisé par :

- Une modification des attentes des clients
- Une modification des conditions d'exploitation de la Bancassurance
- Une modification des relations des hommes et de leur travail

11 - UNE MODIFICATION DES ATTENTES DES CLIENTS (humain)

Sous l'effet de la complexification des propositions bancaires et d'assurances, les clients réclament plus de conseil et de qualité du service. Ils ont acquis aussi une maturité financière et ont accepté les offres nouvelles des Banques.

Cela se traduit notamment par des attentes de :

- Clarté et pertinence des propositions
- Confiance dans leurs interlocuteurs
- Disponibilité

Les automates mis à leur disposition (GAB, Domibanque, Domitel, ILS...) ont créé ou répondent à certaines de ces attentes. Il n'en reste pas moins que leur satisfaction, condition de la survie de l'entreprise impactera la qualité et la disponibilité de la ressource humaine.

⇨ MAC tente de traduire les attentes des clients en aptitudes à la fois organisationnelles et individuelles, savoir faire et savoir être :

- La mise en oeuvre d'outils performants
- La formation des hommes (métiers, compétences à plus forte "valeur ajoutée" en matière d'expertise et de conseil, écoute, communication...)
- La disponibilité des hommes (le client est conscient des limites, mais souhaite une relation très individualisée)
- Un management responsabilisant (horaires, rémunérations, délégations, comptes rendus...)
- Une permanence de la relation (dans les limites de la sécurité et des souhaits de promotion)
- Une bonne maîtrise des prix de revient
- Une offre individualisée fondée sur la qualité du rapport : prix/qualité/disponibilité. Cette offre sera le fondement de la mesure de la compétitivité différentielle.

12 - LES CONDITIONS D'EXPLOITATION DE LA BANCASSURANCE (non-humain)

Des processus vont modifier sensiblement les conditions d'exploitation des entreprises. Elles concernent notamment :

- Les conditions de rémunérations des prestations
- Les évolutions technologiques
- Les évolutions des modes d'organisation
- La législation du travail

❖ Les conditions de rémunérations des prestations

Traditionnellement le compte d'exploitation de la banque comportait une rémunération globale assez largement fondée sur les flux financiers, sans relation toujours directe avec la nature du service rendu. Un processus de recadrage s'est mis en route par le développement de commissions, en contrepartie d'un resserrement des marges financières, et il n'est certainement pas terminé. A titre d'exemple, le débat qui s'ouvre sur les dates de valeur contribuera certainement encore à des évolutions salutaires.

Cette identification du prix à un service et la montée concurrentielle constituent une exigence supplémentaire de performance à laquelle il faudra savoir faire face par une excellente maîtrise de la qualité et des prix de revient. Cette adaptation est indispensable pour éviter de se faire prendre les activités rentables qui servent aujourd'hui à couvrir celles qui ne le sont pas. En particulier, le client qui aujourd'hui fonctionne sur un rapport de fidélité, cédera à la pression des offres et des canaux de distribution multiples et segmentera ses "achats".

❖ Les évolutions technologiques

Après le développement des automates et de l'utilisation de la micro-informatique, les perspectives dans le domaine des télécommunications (autoroutes de l'information) et du multimédia, laissent entrevoir des applications significatives dans les métiers de la Banque.

Certains flux peuvent échapper (exemple : portefeuille électronique), certaines activités gérées par des non-banques (exemple : conseil sur la base de logiciels personnels). Il faut savoir se placer sur ces créneaux et même en considérant que la relation humaine est nécessaire, les évolutions auront un nouvel impact sur les effectifs des entreprises.

❖ Les évolutions des modes d'organisation

Les organisations hiérarchiques ont encore un bel avenir. Elles sont la base du statut de salarié. Cependant, et l'organisation en est un bel exemple, elles ne sont plus la source de la dynamique du fonctionnement. Le fonctionnement est assuré par la multiplicité de petites équipes responsabilisées, dotées de leur projet et contribuant à ceux des autres. Les aspirations légitimes ouvertes par le progrès technologiques (ex : travail à domicile) sont des facteurs supplémentaires à l'adaptation des organisations.

Cette organisation autour de projets est favorable à la promotion des hommes, mais peut aussi générer des exclusions.

❖ La législation du travail

Le plan quinquennal ouvre des pistes. La situation de chômage plus structurel que conjoncturel suscite les imaginations et les expérimentations. Cependant à problème structurel, il faut des réponses de même nature. Un nouveau contrat social ne peut donc pas être fondé sur un seul élan de solidarité, mais sur la recherche d'un nouvel équilibre pérenne, qui saura trouver le juste milieu entre flexibilité et sécurité.

13 - LES ATTENTES DE L'HOMME AU TRAVAIL (humain)

Une approche ne peut pas se résumer à une analyse déterministe conduite par les évolutions financières, technologiques et législatives. Elle doit prendre en compte les attentes des acteurs que sont les hommes, pouvons-nous encore dire : les salariés.

Il ne s'agit pas de résumer en quelques mots une approche des évolutions sociologiques. Il paraît cependant clair que les hommes au travail aspirent à plus d'autonomie, de responsabilité, à être traités comme les adultes qu'ils sont dans leur vie personnelle. A défaut d'être considérés sur les seuls résultats (dont ils ne sont pas toujours maîtres), ils veulent l'être par leur utilité sociale, par la mise en évidence de leur prestation, par un environnement de travail qui leur permet d'avoir du Projet et des projets, qu'ils se réalisent dans ou hors de l'entreprise. L'évolution des organisations et des méthodes de management doivent pouvoir nourrir cette attente légitime et positive.

Il s'agit là d'une tendance, mais la réalité est plus complexe. En effet, comme pour les clients, les attentes des salariés se sont diversifiées. La difficulté résidera donc dans la mise au point de règles qui répondent à cette diversité.

2) LE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DE MAC

Le positionnement concurrentiel est à évaluer non seulement par rapport aux Banques traditionnelles ou aux établissements spécialisés, mais aussi par rapport aux nouveaux entrants : nouveaux canaux de distribution, fabricants de logiciels, ...

MAC doit être d'autant plus attentif à ces évolutions, que sa stratégie est précisément de se situer sur les métiers de distribution et de conseil. Il nous faut donc identifier et évaluer lucidement valeur ajoutée et compétitivité.

MAC a choisi de mettre au premier plan de ses préoccupations, la satisfaction de ses clients. Toutes les discussions seraient inutiles s'ils venaient à quitter, totalement ou partiellement MAC.

⇨ Définition du point de passage obligé ou convergence

Pour satisfaire à cette exigence et par référence à ses valeurs, il choisit pour répondre à ces attentes, de porter une attention prioritaire aux hommes et aux femmes qui rendent ce service. **Les préoccupations techniques et financières sont importantes mais inutiles si elles ne sont pas portées par des hommes responsables, engagés, motivés et compétents.**

Son organisation, sa taille et ses valeurs sont un atout pour répondre à nombre des défis qui viennent d'être exposés.

MAC devra cependant :

- Développer des alliances (3ème degré ou groupes les plus importants) pour relever les défis notamment technologiques qui dépassent ses moyens de recherche et développement.
- Ramener ses prix de revient dans les moyennes de la profession. Cet objectif est d'autant moins facile à résoudre que ces prix de revient contiennent une part importante de coûts salariaux.

Il lui faudra donc trouver les bonnes solutions optimales pour concilier des intérêts à priori contradictoires :

- attentes des clients,
- attentes des salariés,
- maîtrise des prix de revient.

Cette action qualitative devra entraîner une évolution quantitative :

- Conforter les Fonds Propres (Réserves) pour les amener au moins dans la moyenne de la profession.
- Continuer la progression de ses parts de marché et plus particulièrement dans le domaine des crédits et de l'assurance dommages.

- Atteindre rapidement un niveau de Marge Nette d'Autofinancement supérieur à 60 millions. (Cet objectif conditionne directement la capacité de développement et le niveau de sécurité nécessaire pour être capable de résister aux attaques de la concurrence).
- Réduire le poids de ses Frais Généraux relativement au PNB à 70 % au maximum.

Cette amélioration de la compétitivité de MAC doit se faire dans des conditions socialement, non seulement acceptables, mais aussi qui la favorisent. L'importance du facteur humain (élus et salariés) dans toute entreprise de services et particulièrement au MAC, impose pour la réussite que nous y soyons particulièrement attentifs et qu'il soit justement utilisé.

UNE PROBLÉMATISATION PARTAGÉE OU TRADUITE

PROGRAMMATION DE L'ACTION

- **Attribution des rôles aux actants**
  - ⇨ **Investissement de forme**
- **Définition des attentes des différents partenaires**
- **Rôle des intermédiaires**
  - **G.T.N.C.S.**
  - **Direction**
  - **4 groupes de travail et leurs objectifs**
  - **Syndicats (non repris)**

1) CERNER LES ATTENTES PLURIELLES MAIS COMPLÉMENTAIRES PAR LE G.T.N.C.S.

11 - MANAGEMENT

- Attentes supposées des salariés
  - Un management participatif basé sur la compétence et la confiance.
  - Compétence managériale : pilotage stratégique, rapports humains, reconnaissance de l'action et des résultats, compétence.
- Attentes supposées de l'entreprise
  - Pilotage stratégique, qualités humaines, autres.
- Attentes supposées des clients
  - Accueil et conseil, qualité du service attendu, être le représentant du MAC dans la commune.

12 - EMPLOI

- Attentes supposées des salariés
  - La sécurité de l'emploi au MAC, avoir un emploi précis, avoir un emploi reconnu, avoir des possibilités d'évolution, travailler dans de bonnes conditions.
- Attentes supposées de l'entreprise
  - La compétence, la productivité, un temps adapté.
- Attentes supposées des clients
  - Des salariés compétents, disponibles, du personnel stable, un comportement commercial.

13 - RÉMUNÉRATION

- Attentes supposées des salariés
  - Avoir une rémunération juste et équitable, une rémunération plus liée aux résultats.
- Attentes supposées de l'entreprise
  - Une rémunération motivante, une masse salariale maîtrisée pour rassurer les salariés, revoir certaines habitudes (automatismes...).
- Attentes supposées des clients
  - Rémunération juste et équitable pour obtenir des produits compétitifs.

14 - COUVERTURE SOCIALE ET RETRAITE

- Attentes des salariés
  - Obtenir le meilleur rapport qualité/prix, mais ne rien changer.
- Attentes supposées de l'entreprise
  - Obtenir le meilleur rapport qualité/prix.

Rappel de l'engagement du Plan à Moyen Terme :

"Un Nouveau Contrat Social
Le maintien de l'emploi est assuré, sur la durée du plan et sauf accident imprévisible, pour les salariés qui en ont la volonté et qui font les efforts d'adaptation nécessaires. Cet engagement devra être accompagné d'un certain nombre de dispositions qui seront largement discutées dans l'ensemble de l'entreprise et avec les partenaires sociaux et qui porteront sur :

- la formation,
- les modes de rémunération,
- la couverture sociale,
- l'organisation du temps de travail."

2) COMITÉ DE DIRECTION

De manière à poursuivre en passant par la recherche de solutions, le comité de direction a décidé de créer 4 groupes pour avancer sur les thèmes :

- De nouvelles formes de sécurité de l'emploi,
- De nouvelles formes de rétribution,
- De nouvelles organisations du temps au service des clients,
- Une nouvelle charte du management.

De manière à donner au GTCS un rôle de comité de pilotage, le comité de direction considère que les travaux des 4 groupes doivent être faits avec des personnes ne participant pas aux GTCS.

Les groupes seront constitués de 8 membres, le cumul n'étant pas souhaitable entre les 4 groupes. La direction propose aux délégués syndicaux de s'accorder pour désigner les 4 salariés dans chacun des 4 groupes de travail, en choisissant de préférence des représentants du personnel.

3) GROUPES DE TRAVAIL

31 - GROUPE DE TRAVAIL N° 1 : NOUVELLES FORMES DE SÉCURITÉ

Objectif du Groupe n° 1 :

Proposer des formes de sécurité de l'emploi et les moyens de faciliter ou d'assurer cette sécurité dans le contexte des années 95 et suivantes.

32 - GROUPE DE TRAVAIL N° 2 : DE NOUVELLES FORMES DE RÉTRIBUTION

Objectif du Groupe n° 2 :

Proposer des solutions concrètes, leurs conditions de réalisation et leurs coûts, pour la fin du mois de mai 1995.

33 - GROUPE DE TRAVAIL N° 3 : NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TEMPS

Objectif du Groupe n° 3 :

Faire des propositions de nouvelles formes d'organisation du temps pour répondre aux besoins des clients.

34 - GROUPE DE TRAVAIL N° 4 : NOUVELLE CHARGE DU MANAGEMENT

Objectif du Groupe n° 4 :

Proposer des "règles du jeu" partagés par les acteurs de l'entreprise en matière de management. Ces règles du jeu, fondées sur une éthique de management, constitueront une charte.

L'ACTION

Démarche de self-audit des Ressources Humaines produites par le G.T.N.C.S.

- **Attribution des rôles au réseau**
  - ⇨ **Investissement de forme**
- **Cahier des charges des 4 groupes**
- **Rédaction des propositions**
- **Rôles des porte-parole**

207

La Direction Générale envoie cette note aux animateurs des groupes de travail :

NOTE AUX ANIMATEURS DES GROUPES "CONTRAT SOCIAL"
(Enrôlement et mobilisation)

Vous allez prochainement réunir pour la première fois votre groupe de travail "Nouveau Contrat Social". Je vous souhaite un travail fructueux, et vous assure que nous serons à vos côtés, autant qu'il sera nécessaire.

Pour certains d'entre vous, de sera une expérience nouvelle, puisque dans votre groupe sera représenté l'un des deux syndicats. Aussi convient-il de rappeler, et vous aurez sans doute à le faire, qu'il ne s'agit pas d'engager une négociation, mais de dégager des idées nouvelles qui feront progresser l'entreprise dans le sens des objectifs indiqués dans la note de cadrage, (si d'autres objectifs pouvaient se faire jour, ils ne sont pas à écarter).

Vous aurez à relever toutes les idées, à pousser la réflexion pour les concrétiser, pour assurer leur cohérence avec vos autres réflexions et éventuellement avec celles des autres groupes.

Votre objectif étant de nourrir les décisions ou propositions à faire dans le cadre des négociations, tous les groupes de propositions cohérentes sont à prendre en compte avec l'analyse de leurs conséquences notamment économiques et sociales.

La démarche que nous avons choisie, d'une construction collective de ces propositions, est destinée à engager nos décisions et discussions sur des bases les plus pertinentes possibles, c'est-à-dire le plus proche possible des attentes réelles. L'efficacité commandait de réunir des groupes restreints pour des raisons évidentes. Nous avons cependant tout intérêt à nourrir le débat interne qui est en train de se mettre en route au sein de l'entreprise. Pour se faire, je propose que le vecteur de cette animation, soient les Directeurs de Caisses et les Responsables d'Activités.

Nous pourrions, au rythme de l'avancement des travaux et de la formalisation des différentes idées, rédiger à leur intention, une note qui leur permette d'échanger avec leurs collaborateurs et de nous remonter les réactions et idées nouvelles.

Il m'apparaît important que nous donnions à tous le délai de la réflexion et la possibilité de participer. Il est aussi particulièrement important que l'encadrement intermédiaire qui aura, je l'espère un rôle important à jouer, puisse s'impliquer dans cette démarche.

Mise à part la rédaction de ces notes, ces échanges devront relever avant tout de la spontanéité, et ne pas alourdir la procédure d'élaboration.

⇨ LE CAHIER DES CHARGES

I

NOUVELLES FORMES DE SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

L'objectif de ce groupe sera de proposer des formes de sécurité de l'emploi et les moyens de faciliter ou d'assurer cette sécurité dans le contexte des années 96 et suivantes.

Il s'agira de faire la démarche et de traiter les questions suivantes :

① Que signifiait la sécurité de l'emploi dans les années 60 ?
Qu'est-ce qui l'assurait ? Quels en étaient les symboles ?

② Mêmes questions pour les années 80-90.

③ Quels sont les signes d'insécurité de l'emploi actuellement ?

④ Quels en sont les facteurs ?
. facteurs d'insécurité individuelle ?
. facteurs d'insécurité collective ?

⑤ Où peut conduire l'insécurité de l'emploi, individuelle ou collective ?

⑥ Chez MAC, quels sont les métiers les plus avancés, les types de salariés les plus menacés, les profils-types du futur "privé d'emploi" ? Pourquoi ?

⑦ Sur quels leviers agir pour assurer la sécurité collective de l'emploi chez MAC, la sécurité individuelle de l'emploi chez MAC ?

⑧ Sur quels leviers agir pour assurer son emploi, à MAC ou en-dehors de MAC ?

⑨ Quelles initiatives peut prendre un salarié de MAC pour assurer son emploi, à MAC ou en-dehors de MAC ?

⑩ Quelles initiatives peut prendre MAC pour assurer l'emploi de ses salariés actuels, à MAC ou en-dehors de MAC ?

II

NOUVELLES FORMES DE RÉTRIBUTION

L'objectif du groupe est de proposer des solutions concrètes, leurs conditions de réalisation et leurs coûts, pour les années 96 et suivantes.

① Qui sont les bénéficiaires de la rétribution ?
La rétribution est, au final, individuelle. Mais chacun fait partie d'une équipe, elle-même inter-agissant avec d'autres.

② Que faut-il rétribuer ?
Liste non exhaustive : emploi - compétences - qualification - statut - performances - résultats - temps - comportements - potentiel - prestation ?

③ Comment rétribuer ?
. Les composantes de la rémunération (salaire et annexes, parties fixes et variables, etc.).
. Les critères de détermination et les référentiels (marché, grille de salaires, mesure des prestations, appréciation des compétences, etc.).
. Les modes de délivrance (périodicités, lissages, différés, etc.).

④ Comment gérer le système de rétribution ?
. Les contrats collectifs et individuels.
. Les indicateurs qualitatifs (équité, flexibilités, compétitivités, clarté).
. Les indicateurs quantitatifs (maîtrise de l'évolution de la masse salariale et des autres coûts de rétribution).
. Les procédures, les acteurs et leurs rôles et responsabilités (en particulier le rôle du management).

CADRE DE LA RÉPONSE

⑤ Pour chaque question ou problème identifié
- . La ou les solutions proposées.
- . Les conditions de réalisation.
- . Les impacts (écarts à l'existant, données techniques et économiques).

⑥ Pour l'ensemble du thème
- . Les étapes de réalisation.
- . Les conditions générales de mise en oeuvre.
- . Les mesures d'accompagnement du changement.
- . La gestion du nouveau système.
- . L'économie globale du nouveau système.

III

NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TEMPS

OBJECTIF DU GROUPE

Faire des propositions de nouvelles formes d'organisation du temps pour répondre aux besoins des clients.

I - ÉTAT DES LIEUX

① Les clients
- . Différents types de clients (clients, zone géographique, caisses/siège, services du siège, ...)
- . Comment faire de l'aménagement du temps un facteur de différence donc de compétitivité différentielle par rapport à la concurrence ?

② L'entreprise
- . Contraintes (réglementaire, concurrence, ...)
- . Objectifs (rentabilité, développement, social, ...)
- . Comment faire de l'aménagement du temps un facteur de différence donc de compétitivité différentielle par rapport à la concurrence ?

③ Les salaires
- . Différents types de salariés (fédération, caisses, commerciaux, administratifs, experts, ...)
- . Besoins et attentes collectifs, individuels et personnels (temps, rémunération, sécurité, flexibilité, ...)

II - NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TEMPS

④ Types de structure
- . Définir, suivant l'état des lieux, les types de structure (caisses urbaines, rurales, à bureaux, services fédéraux techniques ou experts, ...)

⑤ Organisation cibles

Pour chaque modèle, proposer une organisation cible :
- . Temps (d'ouverture, de travail, de présence, convenu, à domicile, journalier, hebdomadaire, mensuel, annuel, ...)

. Prestations fournies (temps/prestations pour certaines catégories de personnels, pour certains métiers ou certains projets, ...)
. Contrats (collectif, d'équipe ou individuel)
. Management (rôle du manager, outils de gestion et de mesure, intégration dans l'équipe de travail, ...)

⑥ Conditions de mise en place
. Expérimentations, polyvalence, équipement informatique individuel
. Réversibilité des choix individuels de temps convenu

IV

GROUPE DE TRAVAIL : UNE NOUVELLE CHARTE DU MANAGEMENT

OBJECTIF

L'objectif du groupe est de proposer des "règles du jeu" partagées par les acteurs de l'entreprise en matière de management.

Ces règles du jeu, fondées sur une éthique de management, constitueront une charte.

Nous proposons de mener la réflexion en répondant, dans cet ordre, aux questions suivantes :

① Que recouvre la notion de management ?
Qui est concerné ?

② Quelles sont aujourd'hui les valeurs de MAC qui ont une influence sur le management ?

③ Quelles sont les pratiques actuelles dans ce domaine ?

④ Comment le management est-il vécu aujourd'hui chez MAC ?
→ Par les collaborateurs
→ Par les managers
→ Par l'entreprise

⑤ Les évolutions sociales (des salariés et des clients) ont-elles une influence sur les modes de management ?
. Qu'ont-elles été ?
. Comment les entrevoyons-nous ?

⑥ Quelles sont les attentes de l'entreprise en matière de management ? *

⑦ Quelles sont les attentes des managers et managés dans ce domaine ?

⑧ Quelles sont, d'après vous, les règles de vie sociale qui doivent régir la collectivité que nous formons en matière de management.
Comment pouvons-nous les matérialiser ?

⑨ Quels pourraient être les bons indicateurs de respect de ces règles ?

* Est-ce au groupe de répondre à cette question ?
Faut-il y réfléchir à ce stade ?

SYSTÈME D'ACTION

- **Production de propositions soumises à :**
  - **Approbation de la D.G.**
  - **Négociation D.G./Syndicats**
  - **Recherche de liens entre les 4 séries de propositions**
- **Exemple des nouvelles formes de sécurité d'emploi**

CONTRAT SOCIAL
GROUPE "NOUVELLES FORMES DE SÉCURITÉ DU TRAVAIL"

APPROFONDISSEMENT ET HIÉRARCHISATION DES PROPOSITIONS FAITES

Les 17 propositions faites précédemment sont regroupés en 5 grands domaines, eux-mêmes hiérarchisés dans l'ordre suivant :

1 - informer les salariés
2 - valoriser le temps partiel
3 - encourager les évolutions de carrière
4 - libérer le temps nécessaire à un projet
5 - aider à la création ou à la reprise d'entreprise

Le groupe décide d'approfondir en priorité les 3 premiers points.

1) INFORMER LES SALARIÉS

Cela implique 4 actions :

→ Organiser des conférences (3 par an), selon un catalogue préalablement diffusé et connu, afin que tous les intéressés puissent s'y inscrire.
Ces conférences devront traiter de sujets de caractère général susceptibles d'intéresser les salariés par rapport au monde économique, aux évolutions de la banque, etc...
La DRH, et plus particulièrement le service Formation, seraient chargés de ce premier point.

→ Informer sur les emplois : tous les salariés sont concernés par ces informations.
Cela passe d'abord par une réflexion dans le cadre du PMT, par une information annuelle au minimum sur les emplois appelés à évoluer.
La DRH (gestion prévisionnelle) soit informer par l'intermédiaire du BUS et tenir l'information à disposition, dans le cadre d'entretiens par exemple.

→ Informer sur les activités au MAC : à destination avant tout des salariés "délaissés" en matière de formation, des réunions sont organisées par la DRH, dans le cadre d'un plan annuel, au cours desquelles sont présentées des activités en relation avec la Banque.
Cela peut être complété par la présentation à une équipe de salariés de l'activité d'un autre unité dans le cadre de sa réunion interne. Ceci serait valable au siège comme dans le réseau.

→ Informer sur les possibilités juridiques : la DRH doit faire savoir à l'ensemble des salariés qu'il existe des possibilités dans les domaines suivants :
- congé formation
- congé sabbatique
- temps partiel
- bilan professionnel
- aides à la création

Ces informations devraient être annexées au mémento des salariés et mises à jour à chaque changement réglementaire.
L'ensemble de ces informations seraient disponibles à la DRH et auprès des syndicats et des représentants du personnel.

2) VALORISER LE TEMPS PARTIEL

Ceci passe par les affirmations suivantes, et leur mise en oeuvre :

→ Le développement du temps partiel est un objectif affirmé chez MAC.

→ Cela nécessite une organisation, un management et des moyens adaptés (anticipation, formation, outils de gestion).

→ Cela nécessite, au préalable, de s'intéresser à ce sujet, de rechercher des solutions aux différents types de problèmes qui se posent, et d'indiquer les moyens qui seront mis en oeuvre.

→ Aucun emploi n'est exclu du temps partiel, et toutes les formules de temps partiel sont possibles (sur l'année, le mois).

→ L'exemple par le management passant lui-même à temps partiel sera important.

→ Cela peut se faire si les emplois sont décomposés en missions et conçus pour pouvoir être occupés à "temps partiel".

→ Cela nécessite une planification du temps partiel ; par ailleurs, certains salariés peuvent passer à temps partiel pendant une durée déterminée.

→ Au travers du temps partiel, l'entreprise peut faire rentrer du sang neuf et bénéficier de réductions de charges.

→ L'entreprise incitera au temps partiel (ex : prise en charge de cotisations, de retraite à temps plein ou prime incitative, ces exemples n'étant pas exhaustifs).

→ L'entreprise s'engage à accepter le retour à temps plein pendant un délai à définir préalablement (exemple : 2 ans).

→ La réduction de salaire correspondant à la baisse du temps de travail pourra être lissée.

→ Pour les salariés ayant des prêts, un rééchelonnement de la dette pourra être étudié.

→ Un bilan annuel permettra de contrôler que les salariés à temps partiel ne sont en aucun cas pénalisés.

→ Les salariés déjà à temps partiel ou passés à temps partiel pendant la phase de négociation pourront être concernés par certaines des mesures nouvelles.

3) ENCOURAGER LES ÉVOLUTIONS DE CARRIÈRE

→ Bilan professionnel (pour mémoire).

→ Stages en caisses locales et dans les services : les caisses et services déposeront à la DRH des offres de stages, et les salariés en feront la demande lors des entretiens d'appréciation.
La DRH gérera cette offre et cette demande.
Chaque stage donnera lieu à :
- une préparation,
- un ou des objectifs,
- un parrainage ("tuteur") du stagiaire,
- un rapport faisant le bilan et se positionnant par rapport aux objectifs,
- détachement ou stages dans d'autres Fédérations ou des filiales.

Ils seront encouragés dans les mêmes conditions que ci-dessus.

→ Formation.

→ Encouragement à la mobilité

- géographique
  - actualiser la prime d'incitation à la mobilité, compte tenu de déplacements souvent plus longs ;
  - systématiser le remboursement de frais de déplacement pendant 6 mois ;
  - prendre en compte le temps de trajet dans le temps de travail et en tenir compte dans les objectifs, ou donner du temps en contrepartie de ces déplacements ;
  - intégrer un complément temporaire de salaire pendant la durée de la phase de mobilité ;
  - valoriser le challenge représenté par le changement.

• fonctionnelle
  - informer sur les activités comme indiqué précédemment ;
  - investir en formation pour accompagner ou/et anticiper un changement ;
  - proposer le bilan professionnel ;
  - mettre en place pour chaque intéressé un cycle de formation adapté.

4) LIBÉRER LE TEMPS NÉCESSAIRE À UN PROJET

→ Remplacer la personne qui prend ce temps si cela est nécessaire.

→ Le plan d'épargne-temps : constitué par de l'apport du salarié (13ème, 14ème moi, congés, primes, points de promotion), de l'apport de l'entreprise sous forme d'un % du congé sabbatique accordé lors de la réalisation du projet, il permet de préparer les conditions de réalisation ou d'étude d'un projet objectivé.

→ Le crédit-temps : si le projet doit se réaliser sans qu'il y ait eu une phase d'épargne suffisante, cela peut se faire sous forme d'un crédit remboursable lors du retour selon les mêmes éléments que dans la phase épargne, ou remboursable en Francs quand le projet a été lancé.

5) AIDER À LA CRÉATION OU À LA REPRISE D'ENTREPRISES

→ Conseil et information au créateur.

→ Appui technique par les compétences existant au MAC, avec un interlocuteur désigné chargé de coordonner les différentes sources de conseil.

→ Aide financière de départ (ex : l'équivalent du capital minimal d'une SARL).

→ Financement à taux privilégié ou avec différé d'amortissement se le projet est jugé viable par la cellule compétente du MAC.

→ Retour possible du salarié pendant 3 ans, et remboursement au MAC dans un délai à convenir.

→ Si l'activité le permet, le MAC pourrait devenir client de l'entreprise, dans le cadre d'un plan pluriannuel avec CA dégressif en %.

→ En accord avec les chefs d'entreprises concernés, le MAC pourrait diffuser à l'interne des listes d'entreprises à reprendre, afin de mettre en relations dans de bonnes conditions le vendeur et un éventuel repreneur.

IRRÉVERSIBILITÉ ET EXTENSION DU RÉSEAU

- **Poursuivre la traduction**
- **L'implication des responsables**

L'IMPLICATION DES DIRIGEANTS À TOUS LES NIVEAUX

Au niveau du **groupe**, MAC donnera des indications, des repères, des moyens :

→ Un nouveau cadre au travers de la convention collective,

→ Des normes de management, (négociation des objectifs, répartition des primes, voies de recours, ...),

→ Des repères sur les horaires d'ouverture et de disponibilité pour nos clients adaptés aux différentes situations des agences,

→ Des moyens de réception des appel téléphoniques (ci-joint document de présentation pour vous-même et vos collaborateurs),

→ Un outil de négociation et gestion du temps de vos collaborateurs,

→ Un objectif pour le groupe de temps moyen travaillé par salarié,

→ Une équipe, ou des solutions de remplacement des salariés absents.

→ ...

MAC est une **entreprise décentralisée**, et c'est certainement ce qui fait son succès. **Il reviendra** donc à chaque responsable de mettre en oeuvre les solutions pratiques et les plus adaptées. Le succès dépendra largement de l'utilisation faite sur le terrain de ces nouvelles possibilités et de ces orientations.

Notamment pour :

→ Déterminer les horaires d'ouverture et de disponibilité,

→ Négocier les horaires de travail de chacun de vos collaborateurs,

→ Atteindre les objectifs négociés avec les moyens alloués (voir ci-dessous la signification de la masse salariale),

→ Répartir ces objectifs entre les membres de l'équipe et attribuer les primes afférentes,

→ ...

La Direction Générale s'exprime ainsi :

Tout ceci peut apparaître a priori, tant que nous ne l'avons pas encore réalisé, **un peu complexe**. Tant que nous n'aurons pas l'expérience, nous devrons tâtonner. Nous ne parviendrons certainement pas du premier coup à la perfection. Mais **l'enjeu vaut bien que nous nous lancions.**

Cela peut, pour certains d'entre vous, être ressenti comme **une responsabilité nouvelle**. En réalité ce seront des **marges de manoeuvres supplémentaires** pour l'accomplissement de votre mission, pour dégager les moyens au moment où vous en avez besoin, pour concrètement apporter des solutions qui conviennent au mieux aux souhaits de vos collaborateurs. Cela mérite d'y consacrer un peu de temps, de réflexion et de négociation. Ce n'est, vous l'avez compris, réalisable qu'au niveau des équipes.

Il ne s'agit pas pour autant de vous transférer la totalité des responsabilités de l'employeur. En effet, vous n'aurez pas la liberté de choisir seuls vos collaborateurs, vous ne négocierez pas le niveau général des rémunérations... C'est pourquoi je voudrais ci-dessous vous retracer le principe général de ce que nous entendons par les termes : "vous confier la gestion de votre masse salariale". Ces principes seront à affiner et concrétiser avec la collaboration de quelques-uns d'entre vous.

Aujourd'hui :

→ Vous négociez avec votre directeur **un objectif annuel et l'effectif de votre équipe**.

→ La masse salariale est le résultat de la multiplication de cet effectif avec les salaires individuels.

Demain :

→ Vous négocierez avec votre directeur **un objectif annuel et une masse salariale théorique de l'équipe**.

→ Cette masse salariale théorique sera le résultat de la multiplication des horaires individuels (marges d'aléas comprises) et d'un salaire de référence par type d'emploi.

→ Cette négociation se fera comme maintenant sur la base de données objectives et des potentialités de développement offertes par le marché.

Cette solution ne met pas dans le cadre de vos responsabilités l'effet des écarts de rémunérations, l'impact des promotions individuelles ou des mesures générales. Elle vous donne la possibilité de mettre en oeuvre, au moment où vous le souhaitez, les moyens permanents ou ponctuels.

Le cadre de la convention collective, la décentralisation de la décision, doivent nous conduire à **une flexibilité raisonnable**. Nous voyons clairement, même si nous ne savons pas en mesurer par anticipation l'impact, les potentialités **d'augmentation du PNB** pour un effort de même importance.

CONCLUSION

Cet exemple illustre l'importance des investissements de forme qui rejoignent par certains côtés le formalisme de l'audit, dès lors qu'il est partagé et compris :

Dans le cas de MAC, ont été particulièrement déterminant les investissements de forme suivants :

- le choix des thématiques de quatre groupes de travail,
- la détermination des attentes tri-dimensionnelles,
- la formulation du cadre stratégique du cadre du changement,

Cette intervention retrace l'histoire, et la structure de la construction du "nouveau contrat social" voulue par une entité importante d'un grand réseau bancaire français.

A partir d'un enjeu stratégique fort, relevant de la performance globale, à savoir :

- améliorer le service rendu aux clients, pour en dégager un surcroît de développement,
- améliorer le fonctionnement des services, pour augmenter la satisfaction et l'engagement des salariés,
- mieux maîtriser l'évolution des frais généraux, pour mieux répartir la richesse produite,

l'entreprise se dote d'une approche de management social par projets, relevant de procédures proches de l'audit de fonctionnement et de stratégie concernant :

- l'organisation du temps de travail,
- le système de contribution/rémunération/rétribution,
- la gestion des emplois et des compétences.

Le "nouveau contrat social" négocié par les partenaires dans cette entreprise, recèle un bon nombre de paramètres déterminant de la performance globale qui ont surtout le mérite d'être reliés entre eux de manière systémique.

Les négociations ouvertes mais difficiles ont progressé parce que :

- un accord s'est dégagé sur des outils de mesure pertinents pour tous, permettent de suivre les évolutions des enjeux stratégiques à plusieurs niveaux,

- des hypothèses de corrélation entre les enjeux stratégiques et les projets sociaux ont été étudiés, sans contraintes technocratiques par tous les échelons de l'entreprise,

- les méthodes de travail en groupes, relevant des instances représentatives ou des commissions ad hoc ont été un objet d'étude et d'analyse,

- le concept de "client au centre de l'organisation" s'est imposé non comme slogan, mais comme principe de réalité opérationnelle.

La démarche centrale de maintenance et de développement du "nouveau contrat social" relève de l'audit social interne et externe (missions de l'entreprise dans le bassin d'emploi).

Hélène HERENG
LIRHE - Université Toulouse I

Le processus d'observation sociale dans les entreprises publiques

Introduction

Ces dernières années, les entreprises publiques françaises comme Air France, EDF-GDF, France Télécom, La Poste, la RATP, ou encore la SNCF, ont mis en place des observatoires sociaux, structures spécifiques qui permettent l'étude de la dimension sociale des organisations. La gestion des ressources humaines devient fondamentale dans ces entreprises où les conflits sociaux sont plus présents qu'ailleurs et où l'adaptabilité doit s'effectuer par l'interne et non par l'externe du fait des flux de départ et d'entrée du personnel assez faibles (Batal C., 1997)[1].
Les intérêts managériaux de l'observation sociale sont alors multiples. L'observation sociale a pour but d'informer les dirigeants de manière pertinente et en temps opportun sur le corps social de l'entreprise. L'utilisation cumulative de différents outils permet une analyse approfondie de la dynamique sociale de l'entreprise et l'amélioration de la prise de décision des dirigeants. Ces différents éléments peuvent être source d'une amélioration de la performance globale de l'entreprise.

L'observation sociale est un sujet de recherche qui relève de la sociologie des organisations et qui renvoie, dans une vision instrumentale, à des pratiques de gestion des ressources humaines. Elle aborde d'une manière renouvelée la question classique de l'intégration organisationnelle. Elle s'attache à révéler les mécanismes par lesquels est obtenu ce minimum de coopération et de prévisibilité des comportements sans lesquelles aucune structure d'action collective ne saurait subsister. L'enjeu managérial de l'observation sociale est donc l'intégration de la variable sociale dans les processus de pilotage et de régulation de l'entreprise.

Une approche de l'observation sociale à travers la sociologie de la traduction[2] permet d'en dégager son intérêt, et ainsi de la concevoir comme un processus d'accès à l'information, et comme un processus d'aide au changement (1.). Mais au-delà de ces qualités intrinsèques, l'observation sociale a tout intérêt à fonctionner en réseau puisque cela se traduira par une accélération de la circulation de l'information, des mécanismes d'apprentissage organisationnel et le recours à des compétences complémentaires (2.).

1. L'intérêt de l'observation sociale

Le problème de certaines méthodes de gestion est qu'elles font appel à des « explications rétrospectives rationnelles » (Alter N., 1996)[3], le présent demeurant énigmatique. L'observation sociale doit être conçue comme un outil d'analyse qui permette de suivre le personnel avant qu'il ne pose problème : avant l'application d'un plan social, avant les conflits, avant l'intervention des syndicats... Elle ne doit pas tomber dans le piège d'expliquer toujours le passé social par une série de raisons qui sont souvent inopérantes pour le présent et pour l'avenir. Il ne s'agit pas uniquement de trouver les raisons d'un conflit qui a déjà éclaté. Ainsi, l'observation sociale doit permettre non

---

[1] Batal C. (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Les Editions d'Organisation, Paris, p. 80.

[2] La sociologie de la traduction et de l'acteur-réseau peut constituer un cadre d'analyse pertinent pour l'étude des organisations et par conséquent pour l'observation sociale. Les textes fondateurs de cette approche sont :
Callon M. (1986-a), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, n° 36, pp. 169-208.
Latour B. (1989), *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Collection Folio Essais n° 267, Editions La Découverte, Paris.
Pour une présentation synthétique, voir Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Collection Sociologie, Editions du Seuil, Paris, pp. 127-185.

[3] Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Collection Premier Cycle, PUF, Paris, p. 62.

seulement de rendre compte du corps social de l'entreprise (en état de conflit ou non), mais aussi de suivre toute mesure (sociale ou non) avant qu'elle ne devienne efficace, rentable et indispensable, c'est-à-dire au moment où, encore à l'état de projet, "elle" se bat pour convaincre d'autres groupes, d'autres services, d'autres salariés qu'elle est ou sera bientôt efficace, rentable et nécessaire.

Par le biais de la sociologie de la traduction, l'observation sociale est envisagée ici comme un processus permettant d'une part d'accéder à la connaissance du corps social, et d'autre part d'améliorer la prise de décision dans l'action.

1.1. L'observation sociale, processus d'information

L'observation sociale commence avec la description des réseaux d'acteurs. Si l'on observe de manière indépendante les différents acteurs d'une organisation, nous obtiendrons des comptes rendus différents, les langages de chacun étant incompatibles (Roqueplo P., 1981)[4]. Pourtant, de manière ponctuelle, les préoccupations des uns se trouvent infléchies par les préoccupations des autres. Des intérêts communs apparaissent. En réalité, nous sommes en présence de liens établis par l'opération de traduction[5] entre des dirigeants, des intermédiaires, des salariés. L'essence d'un fait devient incompréhensible sans l'existence reconstituée de ces liens de traduction[6].

L'observation sociale décrit l'interaction entre acteurs et situations qui permettra de comprendre quels acteurs se trouvent intéressés, liés, attachés ensemble et par quoi (procédés, mécanismes, règlements). L'observatoire social ne se situe pas à l'intersection de différents groupes d'acteurs, mais au centre des traductions[7]. Sa force est de pouvoir imposer la confrontation aux différents groupes sociaux concernés, autrement dit organiser et contrôler la traduction. Les dispositifs de l'observation sociale ont pour rôle de collecter et de traduire les discours des acteurs afin qu'ils deviennent mutuellement compréhensibles, pour ensuite les faire passer d'un milieu à l'autre. En adoptant un discours intermédiaire, l'observatoire social permet de démanteler les associations existantes, d'en construire de nouvelles et de les stabiliser pour un certain temps. Cette stabilisation réalisée par le biais de négociations, de compromis ou sous la contrainte, donne naissance à une version commune à tous les membres du réseau. Ainsi, l'observation sociale produit des informations qui permettent la circulation et l'échange de connaissances, et en bout de course, l'action.

1.2. L'observation sociale, processus d'aide au changement

L'observation sociale en tant que système continu d'élaboration et d'étude du changement trouve son intérêt par rapport à des techniques comme l'audit social, la veille sociale, le contrôle de gestion sociale. Même si l'innovation ou la production des faits scientifiques sont des formes spécifiques de changement, l'analyse en termes de traduction des conditions de leur émergence paraît pouvoir être étendue à toute forme de changement (Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian

---

[4] Roqueplo P. (1981), « Que faut-il savoir pour négocier les investissements technologiques ? Langages fonctionnels et langages analytiques », *Economie et Humanisme*, n° 262, Novembre-Décembre, pp. 49-52.

[5] La traduction peut être introduite comme une opération permettant « d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes » (Callon M., 1992) ; elle « lie des énoncés et des enjeux a priori incommensurables et sans communes mesures » (Callon M. et Latour B., 1991) par le biais de la recomposition d'un message, d'un fait, d'une information. Traduire, c'est exprimer dans son propre langage ce que les autres disent et veulent (Callon M., 1986-a ; Callon M., 1986-b).
Callon M. (1992), « Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques », in Centre de Sociologie de l'Innovation, *Ces réseaux que la raison ignore*, Collection Logiques Sociales, Editions L'Harmattan, p. 65.
Callon M. et Latour B. (1991), « Introduction », in Callon M. et Latour B. (sous la direction de), *La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Editions La Découverte, Paris, p. 32.
Callon M. (1986-a), Ibid., p. 204.
Callon M. (1986-b), « The sociology of an actor-network : the case of the electric vehicle », in Callon M., Law J. and Rip A. (eds), *Mapping the Dynamics of science and technology. Sociology of science in the real world*, MacMillan Press, London, p. 24.

[6] Voir l'exemple relatif à la Pandorine dans Latour B. (1989), Ibid., pp. 389-392.

[7] Un exemple du même ordre concernant l'administration est présenté dans Callon M. (1981), « Que faut-il savoir pour négocier les investissements technologiques ? Boîtes noires et opérations de traduction », *Economie et Humanisme*, n° 262, Novembre-Décembre, pp. 57-58.

Y-F., 1996)[8]. Ainsi, le changement dans une entreprise peut être compris non à partir de ses vertus intrinsèques mais plutôt en appui sur le processus dont il procède.

L'approche "classique" de l'observation sociale s'inscrit dans un schéma linéaire. Elle correspond à une course de relais, l'observatoire social n'étant qu'un coureur passant le bâton témoin (en l'occurrence l'information) à celui qui le précède : des salariés aux différents canaux de communication[9], de ces canaux à l'observatoire, de l'observatoire à la direction. Quant à la mesure qui découle de cette information transmise, elle descend de la direction jusqu'aux salariés. Selon cette conception, les phases d'élaboration de la mesure sont relativement indépendantes les unes des autres ; la décision, la conception et l'application s'enchaînent successivement.

Placer l'observation sociale dans le cadre de la théorie de la traduction autorise une approche plus complète. La réussite d'un changement suppose de réunir des alliés toujours plus nombreux. Les capacités déployées par les acteurs en situation et l'efficacité des traductions qu'ils effectuent peuvent être jugées, relativement aux objectifs qu'ils se fixent au début mais aussi dans le courant de l'action. L'efficacité, la nécessité, la rentabilité d'une mesure sont les conséquences de sa mise en oeuvre et non les causes de cette adoption. La mesure doit se fabriquer un contexte favorable à sa diffusion et à son acceptation en "intéressant". L'observation sociale doit permettre une expérimentation continue. Elle peut être un moyen de recueillir des informations comme une expérimentation sur l'état des rapports des forces. Pour cela, il faut se donner les moyens organisationnels de tester ces rapports, mais aussi d'apprendre quelque chose de ces tests. Il est donc nécessaire d'adopter une démarche itérative et de composer les changements à venir au fur et à mesure.

Adopter une mesure, c'est l'adapter, et cette adaptation résulte en général d'une élaboration collective. Ces allers-retours entre conception et application permettent à l'observatoire social de suivre les compromis continuels et la succession des réinterprétations, de recueillir toutes les critiques et objections suscitées au lieu de retarder les sanctions et les jugements ayant lieu lors de l'application de la mesure. L'observatoire social devient un point de passage obligé. Il permet de traduire les intérêts de chacun et d'aboutir dans le meilleur des cas à une adaptation réciproque de l'offre (projet émanant de la direction) et de la demande (intérêts des salariés). Au final, ceux qui acceptent une mesure ou un changement le font dans leur intérêt.

Les intérêts de l'observatoire social étant pour partie avancés, il s'agit maintenant de montrer les avantages tirer d'un fonctionnement en réseau.

2. Le fonctionnement en réseau de l'observation sociale

Dans son acception la plus simple, le réseau désigne un « faisceau de relations associant des entités » (Cohendet P., 1997)[10]. Au niveau organisationnel, concevoir l'entreprise comme un réseau, c'est rejeter le cloisonnement des activités et éviter ainsi de la fractionner de manière arbitraire, c'est chaîner toutes les entités qui participent à un problème[11] qu'il s'agisse d'entités humaines (le personnel) ou non-humaines (technologies de production, outils de gestion, rapports...) [12]. Le réseau est l'agencement intermédiaire qui permet de se connecter sans être pour autant ni local ni global. Il convient au caractère collectif de l'organisation en accélérant la circulation de l'information, en favorisant l'apprentissage et en assurant la complémentarité des compétences.

2.1. Circulation en réseau de l'information

---

[8] Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), Ibid., p. 168.

[9] Les canaux traditionnels (hiérarchique, représentatif, participatif) comme les nouveaux (capteurs, dispositifs spéciaux, assistants sociaux, formateurs).

[10] Cohendet P. (1997), « Apprentissage organisationnel et cohérence : l'importance économique de la notion de réseau », in Colloque de Cerisy, Reynaud B. (sous la direction de), *Les limites de la rationalité*, Tome 2 : *Les figures du collectif*, Editions La Découverte, Paris, pp. 73-98.

[11] Derrière cette mise en relation (le chaînage) se profile la notion de traduction, alors que la notion de hiérarchie disparaît.

[12] « L'organisation est une tresse de réseaux matérialisés dans des bons de commandes et des organigrammes, des procédures locales et des arrangements particuliers », Chandler A.D. cité par Latour B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Editions La Découverte, Paris, p. 165.

L'observation sociale a pour objectif de fluidifier l'information en utilisant tous les canaux de la régulation sociale (Igalens J. et Loignon C., 1997)[13]. Son fonctionnement en réseau ne peut qu'accentuer cette tendance. En effet, en privilégiant l'interactivité, le contexte de réseau permet le déploiement des processus de création et de diffusion d'informations. Le réseau absorbe l'information pour la redistribuer en donnant accès à toutes ses ressources. C'est le partage de l'information et du savoir. Les contributions se multiplient. L'information circule plus rapidement et de manière transversale entre des parties relativement séparées de l'entreprise.

L'analyse des réseaux permet de découvrir la structure de communication au sein d'un système (Degenne A. et Forsé M., 1994)[14], et a fortiori au sein de l'observatoire social. Les réseaux deviennent des outils de communication (Margirier G., 1990)[15]. Ils sont potentiellement aptes à modifier la répartition des centres de décisions et la circulation de l'information au sein de la structure.
Mais la circulation de l'information ne consiste pas seulement dans la transmission des messages. Plus fondamentalement, elle permet de se mettre d'accord, à la fois sur des objectifs communs et sur les interactions entre activités que nécessite la réalisation de ces objectifs (Veltz P. et Zarifian P., 1993)[16].

Le fonctionnement en réseau de l'observatoire social permet d'atteindre une certaine qualité de la circulation de l'information, tout au moins plus efficace que dans le cadre de la hiérarchie limitée par des phénomènes bureaucratiques. Mais, au-delà de la nature et de la circulation de l'information, ce sont les conditions dans lesquelles un processus d'acquisition de cette connaissance prend place qui importent (Gaffard J-L., 1995)[17].

2.2. Le réseau, source d'apprentissage

L'apprentissage est un processus fondamental pour la survie et le succès des organisations (Senge P.M., 1990)[18]. Il permet notamment à l'entreprise de rester flexible (Cohendet P. et Llerena P., 1990)[19]. En fonctionnant en réseau, l'observation sociale engendre des processus d'apprentissage.

Ces processus d'apprentissage se présentent sous deux formes : l'apprentissage issu de la circulation des connaissances (niveau individuel) et l'apprentissage issu de la création de connaissances nouvelles (niveau collectif).
De manière générale, l'apprentissage se réalise à travers le jeu des interactions des acteurs (Andersen E.E., 1991)[20]. L'interaction apparaît comme une confrontation où les acteurs tentent de partager une part de leurs connaissances sur le contexte d'action. Ces ressources ou intermédiaires (Callon M., 1991)[21] que contrôlent les acteurs sont des informations, des dispositifs techniques, des compétences. En fonction de l'ensemble des entités avec lesquelles il est régulièrement en relation, un acteur donné

---

[13] Igalens J. et Loignon C. (1997), *Prévenir les conflits et accompagner les changements. L'observation sociale au service des entreprises et des administrations*, Maxima, Paris, pp. 120-123.

[14] Degenne A. et Forsé M. (1994), *Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie*, Collection U, série Sociologie, Armand Colin, Paris, p. 189.

[15] Margirier G. (1990), « L'impact des technologies d'information sur les performances et l'organisation de la firme : le cas des réseaux locaux industriels », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 75-96.

[16] Veltz P. et Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du Travail*, Vol. 35, n° 1, pp. 3-25.

[17] Gaffard J-L. (1995), « Information, coordination et organisation de l'industrie », in Rainelli M., Gaffard J-L. et Asquin A. (coordonné par), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Chap. 1, Economica, pp. 1-10.

[18] Senge P.M. (1990), « The leader's new work : building learning organizations », *Sloan Management Review*, Vol. 7, fall, pp. 7-23.

[19] Cohendet P. et Llerena P. (1990), « Flexibilité et évaluation des systèmes de production », in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique. Approches et applications nouvelles*, Collection Gestion, Economica, Paris, pp. 41-60.

[20] Andersen E.E. (1991), « Technico-economic paradigms as typical interfaces between producers and users », *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 1, n° 2, pp. 119-144.

[21] Callon M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », in Boyer R., Chavance B. et Godard O. (sous la direction de), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, pp. 195-230.

aura accès à différents types de savoirs. Il peut s'agir d'éléments de contexte très simples mais dont les acteurs vont découvrir qu'ils n'en avaient pas la même connaissance, et que cette distorsion avait de fortes conséquences sur la prescription à adopter (Hatchuel A., 1994)[22]. Ces ressources sont aussi hétérogènes (puisqu'elles sont issues comme nous l'avons montré d'acteurs hétérogènes), mais une stabilité de base est obtenue lorsqu'elles se transforment en routines[23], ce qui confère à l'ensemble une certaine forme institutionnelle (Guilhon B. et Gianfaldoni P., 1990)[24]. Il s'agit ensuite de transmettre ces routines grâce au réseau : les connaissances qui circulent ont été développées par un des partenaires sociaux du réseau, et se trouvent transférées progressivement aux autres membres par le fonctionnement naturel du réseau. Lorsque cette diffusion est réalisée, les routines s'inscrivent alors dans la mémoire collective de l'organisation à l'aide de supports matériels identifiables et accessibles : les documents produits par l'observatoire social.
Les processus d'interactions individuelles ont aussi pour résultat de produire de nouvelles connaissances qui peuvent se répercuter au niveau du collectif. L'observatoire social, et par extension l'organisation, produit un savoir nouveau lorsqu'il se révèle capable de coder sous formes de routines destinées à guider son action, des inductions basées sur son expérience propre (Levitt B. and March J.G., 1988)[25]. Cet apprentissage issu de la création de connaissances nouvelles repose sur l'expérience tirée d'enquêtes, d'analyse, de nouveaux acteurs. Il caractérise des équipes locales ou de groupes de compétences capables de suffisamment d'autonomie et d'initiative pour arriver à identifier et à résoudre les aléas et les problèmes à partir de la réception des informations (Lerch C., Llerena P. et Sonntag M., 1996)[26]. Ils traduisent les informations reçues ou fournies, et évaluent leur utilité par itérations successives. La répétition et l'expérimentation font que les problèmes sont mieux traités et plus vite, et que de nouvelles opportunités sont identifiées. Le traitement de ces aléas permet à la fois une accumulation positive d'expériences et une réflexion sur la façon de traiter les problèmes : accumulation de savoir-faire et réflexion dans et sur l'action. Ces situations de travail deviennent ainsi des situations d'apprentissage permanent. Au-delà des relations établies, le réseau se caractérise par son pouvoir de reconfiguration (Callon M., 1996)[27] ; des éléments apparaissent et disparaissent en fonction de leur utilité. Le réseau mis en place par l'observation sociale se diversifie. Il capte des éléments qui lui sont extérieurs pour les combiner avec des éléments internes de façon à bénéficier des connaissances dont sont porteurs ces nouveaux éléments. En absorbant des informations et des éléments nouveaux, le réseau modifie les circuits de circulation des documents, et déplace les limites de sa capacité d'apprentissage. Les acteurs sortent des faisceaux de relations qui les enserrent. La reconfiguration, faite d'essais et d'erreurs et d'apprentissage, finit par fabriquer un espace commun de compétences et d'objectifs à travers la transformation et l'adaptation progressive des acteurs, des savoirs et des dispositifs techniques (Callon M., 1996)[28].

L'apprentissage est cumulatif (Dosi G., Teece D. et Winter S., 1990)[29] : les décisions à prendre en matière de choix d'interlocuteur, de collecte, de circulation et d'analyse d'informations vont s'appuyer sur l'enseignement tiré des décisions déjà prises dans le passé. C'est un phénomène organisationnel et collectif, il nécessite la mise en œuvre de règles partagées par tous et de procédures coordonnées de recherche de solution. De manière générale, la démarche adoptée par les observatoires sociaux se veut cumulative : l'accumulation d'informations relatives aux conflits, au climat social,

---

[22] Hatchuel A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août, pp. 109-120.

[23] Les routines désignent un ensemble ordonné de formes, règles, procédures, conventions et processus techniques stables autour desquelles l'organisation se structure et met en œuvre ses ressources (Ménard C., 1995, « La nature de l'innovation organisationnelle. Eléments de réflexion », *Revue d'Economie Industrielle*, Hors-série, Numéro exceptionnel, pp. 173-192.). Ce sont des séquences codées déterminant un enchaînement de décisions et de comportements (Imai K-I., 1992, « The japanese pattern of innovation and its evolution », in Rosenberg and al. (eds.), *Technology and the wealth of nations*, Standford University Press, Standford, pp. 225-246.).

[24] Guilhon B. et Gianfaldoni P. (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 97-112.

[25] Levitt B. and March J.G. (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.

[26] Lerch C., Llerena P. et Sonntag M. (1996), « Cohérence et performance : évaluation d'une réorganisation dans une PME », in Cohendet P., Jacot J-H. et Lorino P. (sous la direction de), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Collection Gestion, Economica, Paris, pp. 227-243.

[27] Callon M. (1996), « Le statut économique des activités de recherche et développement. Eléments pour une analyse dynamique des réseaux technico-économiques », in Centre de Sociologie de l'Innovation, *Représenter, hybrider, coordonner*, 9 et 10 mai, Ecole des Mines de Paris, pp. 43-60.

[28] Callon M. (1996), Ibid.

[29] Dosi G., Teece D. et Winter S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 238-254.

aux stratégies syndicales, à l'acceptabilité de projets doit permettre de prévenir et donc éviter un certain nombre d'erreurs (Loignon C., 1997)[30]. Les mécanismes d'apprentissage générés se traduisent par des irréversibilités (Cohendet P., 1997)[31]. Le réseau maintient la décentralisation des décisions tout en permettant de bénéficier des rendements croissants liés à la capitalisation des apprentissages (Cohendet P., Heraud J-A. et Zuscovitch E., 1992)[32].

Le fonctionnement et les résultats produits par un système d'observation sociale génèrent de fait un processus d'apprentissage organisationnel. Même si l'apprentissage n'est pas l'objectif du réseau, il doit se produire pour que le réseau survive (Bidault F., 1993)[33]. Le réseau est une forme d'organisation qui permet de rendre compatible routine et apprentissage : il conduit à des routines et des irréversibilités sans pour autant stériliser les processus d'apprentissage qui, par essence, procèdent par des tests essai/erreur, des procédures spécifiques et non formalisées. Nous avons vu que l'apprentissage se produit par l'imitation et l'émulation des individus. Il se produit aussi grâce aux contributions conjointes mises en place par le réseau pour la compréhension de problèmes complexes.

2.3. La mise en réseau des compétences

Une compétence est une capacité à résoudre un problème dans un contexte donné. Elle combine des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être (Michel S. et Ledru M., 1990 ; Bellier-Michel S., 1997)[34].
Dans l'entreprise, la compétence collective n'est pas la simple somme d'individus ou de groupes qualifiés, mais elle dépend de la façon dont s'organisent les compétences entre elles (Doz Y., 1994)[35]. Les compétences isolées, fragmentées, même si elles constituent des qualifications de haut niveau ne forment pas nécessairement des collectifs performants. Le travail effectué dans un lieu doit s'articuler aux activités des autres lieux : « on ne peut décrire une compétence sans reconstituer le ou les réseaux, faits d'humains, de textes ou de machines, sans lesquels elle ne saurait s'exprimer ou être mise en œuvre » (Callon M., 1991)[36]. En d'autres termes, ce ne sont pas seulement les compétences individuelles qui sont essentielles pour l'entreprise, ce sont les relations et les complémentarités entre les sous-ensembles qui déterminent la performance globale du système (Lerch C., Llerena P. et Sonntag M., 1996)[37]. L'efficacité de l'ensemble dépendra, entre autres, d'une bonne synchronisation des interventions ainsi que d'une bonne compréhension réciproque entre les différentes activités ou processus, considérés comme ensembles d'activités. L'idée centrale est que les compétences, individuelles ou d'un petit groupe, doivent être partagées au sein d'équipes plus importantes, s'inscrire dans des réseaux d'échange avec les autres unités pour constituer des compétences collectives.

Nous avons vu précédemment que l'observatoire social doit apprendre pour accroître sa compréhension et sa maîtrise des mécanismes de changement. Il le fera d'autant mieux qu'il saura tirer parti des complémentarités[38] qui s'établissent entre les acteurs qui le composent et qui participent à la

---

[30] Loignon C. (1997), « Structurer, diffuser et faire pratiquer l'observation sociale », *Les Cahiers*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 41-45.

[31] Cohendet P. (1997), Ibid.

[32] Cohendet P., Heraud J-A. et Zuscovitch E. (1992), « Apprentissage technologique, réseaux économiques et appropriabilité des innovations », in Foray D. et Freeman C. (sous la direction de), *Technologie et richesse des nations*, Economica, Paris, pp. 63-78.

[33] Bidault F. (1993), « Apprentissage et réseaux », *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W. n° 1, Vol. 5, pp. 79-101.

[34] Michel S. et Ledru M. (1990), « Description des compétences et formation », *Education Permanente*, n° 105, pp. 109-115.
Bellier-Michel S. (1997), *Le savoir-être dans l'entreprise, utilisation en gestion des ressources humaines*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Hervé Penan, mai, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

[35] Doz Y. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février, pp. 92-104.

[36] Callon M. (1991), Ibid.

[37] Lerch C., Llerena P. et Sonntag M. (1996), Ibid.

[38] La notion de complémentarité des activités comme des actifs traduit la spécialisation et la division du travail entre des firmes. Deux types d'approches ont été développés : l'un par Richardson G.B. (1972) pour souligner l'importance de la coordination des plans de production pour des activités complémentaires, l'autre par des auteurs comme Rosenberg N. (1976) et Teece D.J. (1986) pour assurer une pleine valorisation du fonds de ressources de la firme.

création et à l'extension de savoirs et savoir-faire spécialisés. C'est parce que les logiques et les moyens d'action des acteurs sont différents que les savoir-faire qu'ils vont développer vont être spécifiques à l'activité de chacun et seront mis en commun comme autant de complémentarités créatives.
Dans le cadre de l'observation sociale, chaque document avance et circule à sa manière le long d'une chaîne de connaissances[39] de longueur indéfinie. Les productions de l'observation sociale font appel et ne sont envoyées qu'à des personnes considérées comme compétentes en la matière. Ces différents acteurs sont choisis de manière adéquate en vue d'atteindre un recueil et une diffusion d'informations pertinents. L'observatoire social est en relation avec des acteurs hétérogènes aux compétences spécifiques.
C'est la complémentarité et l'agrégation des compétences individuelles des différents acteurs sollicités qui constituent la compétence de l'observatoire social. Ces complémentarités sont à l'origine de synergies ; le résultat obtenu est supérieur à la somme des effets des facteurs pris séparément. Le recours aux compétences complémentaires conduit à un résultat dont chaque partie peut tirer des bénéfices. Il n'y a pas de perdant, il se peut néanmoins que certains acteurs gagnent plus que d'autres.

Au sein des relations établies par l'observatoire social, chaque acteur focalise une compétence, et le réseau permet son intégration (Veltz P. et Zarifian P., 1993)[40]. On retrouve à travers ce fonctionnement la théorie de l'acteur-réseau et sa référence aux compétences distribuées. Dans un réseau en émergence, les entreprises mettent en place des mécanismes d'intéressement capables de construire et de transférer des compétences initialement locales et sans valeur stratégique. Plus le réseau s'étend et se consolide, plus les compétences s'accumulent. Dans un réseau stabilisé, les bases de compétences des firmes deviennent stables, irréversibles.
Le réseau n'est plus seulement un capteur et un diffuseur d'information. Il est aussi un lieu d'interface de compétences très pointues et variées. L'information horizontale et multidimensionnelle qui circule entre les acteurs complexifie le réseau et permet la créativité de compétences croisées en favorisant les synergies de proximité entre des partenaires de secteurs différents et les apprentissages collectifs. On peut alors supposer que la structure des réseaux et la position spécifique occupée au sein du réseau déterminent l'espace des décisions mais également l'évolution des compétences des acteurs (Joly P-B. et Mangematin V., 1995)[41].

Conclusion

Partie intégrante de la gestion des ressources humaines, l'observation sociale vise à comprendre la complexité du fonctionnement organisationnel à travers la dimension sociale de l'entreprise, et plus particulièrement à coordonner l'action collective. Elle a un devoir d'alerte et non un devoir prédictif.
Sur la base d'un certain nombre de concepts, la sociologie de la traduction est un outil méthodologique d'appréhension du fonctionnement des organisations. Par conséquent, l'observation sociale et sa dynamique peuvent être ramenées à l'analyse de réseaux hétérogènes. Le relevé des caractéristiques du réseau rend lisible la structure relationnelle de l'entreprise. L'observation sociale se présente alors comme un processus de traduction des attentes sociales des acteurs de l'entreprise. Elle permet ainsi d'identifier les stratégies sociales, et de mettre en place une dynamique de convergence d'intérêts et de coopération dans un réseau pour créer une relation efficace au-delà d'un cadre contractuel. L'observation sociale devient une fonction stratégique de base puisque c'est à travers elle que l'entreprise va être en contact avec ses salariés et va appréhender de façon privilégiée le corps social de l'entreprise.
Ce qui doit ressortir de cette analyse est que la maîtrise des interconnexions est l'une des clés de l'efficacité de l'observatoire social. C'est dire que si le réseau ne possède pas la cohérence nécessaire, si les acteurs ne sont pas capables de mobiliser les contributions et savoir-faire des autres acteurs du

---

Richardson G.B. (1972), « The organization of industry », *Economic Journal*, Vol. 82, n° 327, pp. 883-896.
Rosenberg N. (1976), *Perspectives on technology*, Cambridge University Press, Cambridge.
Teece D.J. (1986), « Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing and public policy », *Research Policy*, Vol. 15, n° 6, pp. 285-305.

[39] Guilhon B. et Gianfaldoni P. parlent même de chaîne de compétences. « Une chaîne de compétences indique l'existence d'une relation entre des compétences variées et une forme d'organisation » (en l'occurrence une organisation en réseau). Guilhon B. et Gianfaldoni P. (1990), Ibid.

[40] Veltz P. et Zarifian P. (1993), Ibid.

[41] Joly P-B. et Mangematin V. (1995), « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ? », *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W. n° 2, Vol. 9, pp. 17-50.

réseau, les répercutions des actions menées par l'Observatoire social seront faibles. On peut imaginer que l'efficacité de l'observatoire social dépend de la structure des réseaux qu'il aura construit. Dans ces conditions, l'observatoire social permettrait d'améliorer la performance de l'entreprise.

Bibliographie

Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Collection Premier Cycle, PUF, Paris.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Collection Sociologie, Editions du Seuil, Paris.

Andersen E.E. (1991), « Technico-economic paradigms as typical interfaces between producers and users », *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 1, n° 2, pp. 119-144.

Batal C. (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Bellier-Michel S. (1997), *Le savoir-être dans l'entreprise, utilisation en gestion des ressources humaines*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Hervé Penan, mai, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Bidault F. (1993), « Apprentissage et réseaux », *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W. n° 1, Vol. 5, pp. 79-101.

Callon M. (1981), « Que faut-il savoir pour négocier les investissements technologiques ? Boîtes noires et opérations de traduction », *Economie et Humanisme*, n° 262, Novembre-Décembre, pp. 57-58.

Callon M. (1986-a), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, n° 36, pp. 169-208.

Callon M. (1986-b), « The sociology of an actor-network : the case of the electric vehicle », in Callon M., Law J. and Rip A. (eds), *Mapping the Dynamics of science and technology. Sociology of science in the real world*, MacMillan Press, London.

Callon M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », in Boyer R., Chavance B. et Godard O. (sous la direction de), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, pp. 195-230.

Callon M. (1992), « Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques », in Centre de Sociologie de l'Innovation, *Ces réseaux que la raison ignore*, Collection Logiques Sociales, Editions L'Harmattan.

Callon M. (1996), « Le statut économique des activités de recherche et développement. Eléments pour une analyse dynamique des réseaux technico-économiques », in Centre de Sociologie de l'Innovation, *Représenter, hybrider, coordonner*, 9 et 10 mai, Ecole des Mines de Paris, pp. 43-60.

Callon M. et Latour B. (1991), « Introduction », in Callon M. et Latour B. (sous la direction de), *La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Editions La Découverte, Paris.

Cohendet P. (1997), « Apprentissage organisationnel et cohérence : l'importance économique de la notion de réseau », in Colloque de Cerisy, Reynaud B. (sous la direction de), *Les limites de la rationalité, Tome 2 : Les figures du collectif*, Editions La Découverte, Paris, pp. 73-98.

Cohendet P., Heraud J-A. et Zuscovitch E. (1992), « Apprentissage technologique, réseaux économiques et appropriabilité des innovations », in Foray D. et Freeman C. (sous la direction de), *Technologie et richesse des nations*, Economica, Paris, pp. 63-78.

Cohendet P. et Llerena P. (1990), « Flexibilité et évaluation des systèmes de production », in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique. Approches et applications nouvelles*, Collection Gestion, Economica, Paris, pp. 41-60.

Degenne A. et Forsé M. (1994), *Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie*, Collection U, série Sociologie, Armand Colin, Paris.

Dosi G., Teece D. et Winter S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 238-254.

Doz Y. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février, pp. 92-104.

Gaffard J-L. (1995), « Information, coordination et organisation de l'industrie », in Rainelli M., Gaffard J-L. et Asquin A. (coordonné par), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Chap. 1, Economica, pp. 1-10.

Guilhon B. et Gianfaldoni P. (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 97-112.

Hatchuel A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août, pp. 109-120.

Igalens J. et Loignon C. (1997), *Prévenir les conflits et accompagner les changements. L'observation sociale au service des entreprises et des administrations*, Maxima, Paris.

Imai K-I. (1992), « The japanese pattern of innovation and its evolution », in Rosenberg and al. (eds.), *Technology and the wealth of nations*, Standford University Press, Standford, pp. 225-246.

Joly P-B. et Mangematin V. (1995), « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ? », *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W. n° 2, Vol. 9, pp. 17-50.

Latour B. (1989), *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Collection Folio Essais n° 267, Editions La Découverte, Paris.

Latour B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Editions La Découverte, Paris.

Lerch C., Llerena P. et Sonntag M. (1996), « Cohérence et performance : évaluation d'une réorganisation dans une PME », in Cohendet P., Jacot J-H. et Lorino P. (sous la direction de), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Collection Gestion, Economica, Paris, pp.227-243.

Levitt B. and March J.G. (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.

Loignon C. (1997), « Structurer, diffuser et faire pratiquer l'observation sociale », *Les Cahiers*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 41-45.

Margirier G. (1990), « L'impact des technologies d'information sur les performances et l'organisation de la firme : le cas des réseaux locaux industriels », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 75-96.

Ménard C. (1995), « La nature de l'innovation organisationnelle. Eléments de réflexion », *Revue d'Economie Industrielle*, Hors-série, Numéro exceptionnel, pp. 173-192.

Michel S. et Ledru M. (1990), « Description des compétences et formation », *Education Permanente*, n° 105, pp. 109-115.

Richardson G.B. (1972), « The organization of industry », *Economic Journal*, Vol. 82, n° 327, pp. 883-896.

Roqueplo P. (1981), « Que faut-il savoir pour négocier les investissements technologiques ? Langages fonctionnels et langages analytiques », *Economie et Humanisme*, n° 262, Novembre-Décembre, pp. 49-52.

Rosenberg N. (1976), *Perspectives on technology*, Cambridge University Press, Cambridge.

Senge P.M. (1990), « The leader's new work : building learning organizations », *Sloan Management Review*, Vol. 7, fall, pp. 7-23.

Teece D.J. (1986), « Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing and public policy », *Research Policy*, Vol. 15, n° 6, pp. 285-305.

Veltz P. et Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du Travail*, Vol. 35, n° 1, pp. 3-25.

Reengineering de la fonction ressources humaines : contribution de la GRH à la performance globale

---

Jacques IGALENS, Professeur Toulouse 1
LIRHE

"IBM qui a mis en place un "National Benefit Center" pense pouvoir supprimer l'information aux salariés qui occupait 200 experts. Dupont, quant à lui, a mis en place un dispositif qui gère automatiquement les notes de frais" (Entreprise et Carrière, n° 398). Des études recensées par le "Personnel Journal" font état de diminutions de 67 % en moyenne pour les effectifs et de 58 % pour les coûts de la fonction R.H. après reengineering tandis que le temps de cycle des process diminuait parallèlement de 50 à 99,9 % (Personnel Journal 32C-320). Ces études qui concernent les plus grandes entreprises américaines (sur la base du classement de FORTUNE) font état de plusieurs types de gains :

1. Gains de productivité :

   - élimination de prestations RH à faible valeur ajoutée,
   - augmentation de la qualité et donc diminution des rattrapages et corrections d'erreurs,
   - amélioration des process, introduction de prestation en libre service, saisie directe par les managers ou par les employés des données RH.

2. Gains dans les modalités de fourniture de services RH :

   - externalisation (paye, gestion des réseaux RH, recrutement, formation, assistance sociale, programmes particuliers de soutien, etc.),
   - internationalisation de services auparavant externalisée grâce à la mise sur intranet ou internet de ces services avec possibilité d'accès et de transactions en temps réel.

3. Gains obtenus par l'amélioration des performances des systèmes d'informations RH et par la création d'une base de données unique capable de fournir des informations dans le monde entier.

Souvent cette catégorie de gains repose sur l'élimination des obstacles qui empêchaient autrefois la fusion des base de données pour des raisons réglementaires, chaque pays ayant ces propres règles. Désormais, c'est le système qui gère ces contraintes en amont. On évite ainsi :

- la multiplication des systèmes de paye qui entraînaient des redondances et des difficultés de contrôle de gestion,
- l'inefficacité des procédures de batch processing-suppression du papier et interconnexion des fichiers,
- la centralisation des entrées et des sorties,
- l'incompatibilité des informations selon les sources nationales,
- les coûts liés au traitement papier, aux multiples duplications, aux envois postaux...

SPENCER a calculé que pour une entreprise multi-nationale de 100 000 employés le gain moyen par employé et par an était de l'ordre de 264 dollars, soit 1 500 F (SPENCER, 1995).

Au-delà des gains monétaires que le reengineering de la fonction RH peut laisser espérer aux directions générales, se pose le problème de l'existence même de la DRH, de sa place et de son rôle dans la grande entreprise de demain.

Le paradoxe réside dans le décalage entre une analyse quasi-unanime des défis auxquels est confrontée la fonction et un divorce entre les solutions proposées.

Les défis auxquels est confrontée la fonction

Tous les observateurs s'accordent à reconnaître que la mondialisation et le durcissement des pressions concurrentielles ne permettent plus à la GRH d'être positionnée en fonction d'état-major émargeant sur la ligne des frais généraux.

Pour le Vice-Président HF de Sun Systems "today's competitive business environment allows little tolerance for departement that exist solely as overhead" (ALVARES, 1997).

Depuis 10 ans, des voix s'élèvent pour remettre en cause un certain mode de professionnalisation de la fonction qui consiste à perfectionner des outils de GRH et à les imposer aux managers pour des résultats qui n'apparaissent pas toujours clairement. Sans prétention à l'exhaustivité on peut citer :

- les procédures d'entretien annuel qui deviennent routinières, qui prennent du temps et qui semblent battues en brêche par le développement des formes d'organisation par projet,

- les procédures d'augmentation individuelles qui génèrent nombre d'aller-retour entre DRH et opérationnels et qui ne permettent pas aux managers de récompenser rapidement et suffisamment la performance.

A cette critique s'ajoute celle des incohérences entre le caractère collectif de la performance et le caractère individuel de la récompense.

- Les usines à gaz auxquelles ont donné lieu les opérations de type GPE qui ont permis de créer des référentiels de compétence et des parcours de carrière plus intéressants pour les DRH que pour les opérationnels.

- Les opérations de "transformation de la culture" à base de projets qui n'ont pas résisté aux bouleversements économiques, l'affirmation souvent répétée de l'importance du client n'étant que rarement suivie d'effets.

- Les programmes de formation interenteprise ayant pour objectif d'améliorer la qualité du management qui satisfont parfois les managers mais plus rarement les managés.

- Les opérations de downsizing qui, en France, se sont traduites par des mesures d'âge qui ont mis à mal le lien social, tout particulièrement au niveau de l'encadrement.

Face à ces critiques, les professionnels de la fonction RH s'interrogent :

Plusieurs voies leur sont proposées pour assurer leur avenir : le partage de la fonction, l'alignement stratégique, le rôle de champion des salariés.

Le partage de la fonction

Cette voie largement explorée dans l'ouvrage collectif "Tous DRH" (PERETTI, 1996) repose sur un partage des rôles entre les managers et les professionnels de la fonction.

Les managers deviennent directement responsables de nombre d'actes auparavant dévolus à la DRH. La fonction définit les politiques, fixe les règles du jeu, contrôle leur application et s'investit moins dans les décisions opérationnelles.

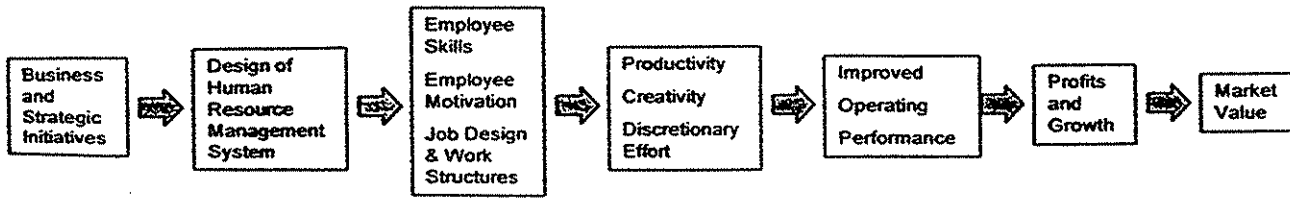
Cette démarche largement engagée se heurte en France plus que dans d'autres pays à l'importance de la base administrative de la fonction. Il n'était ni dans l'esprit ni dans la lettre du partage d'alourdir le travail des managers en leur demandant d'assurer les contraintes liées à la gestion administrative.

Or, cette activité peu productive, peu automatisée (au regard des possibilités ouvertes par les NTIC) continue à occuper de nombreuses personnes et introduit une confusion certaine dans le partage des rôles. Pour des raisons administratives toute décision liée à la gestion individuelle (mutation, promotion, détachement, ...) transite, parfois lourdement, par la DRH.

L'alignement stratégique

Si les français ont privilégié le partage, les américains ne jurent que par l'alignement stratégique de la fonction : la GRH doit être alignée sur le coeur du métier de l'entreprise, elle doit produire de la valeur ajoutée. Le professionnel RH devient un "business partner" ; il n'existe que pour aider les managers à résoudre sans délai et au mieux les problèmes qu'ils rencontrent dans la satisfaction des clients, l'augmentation du CA, les gains de productivité, etc...

La chaîne de valeur est ainsi dessinée par certains :



Source (BECKER et aL, 1997)

Cette notion d'alignement stratégique n'est que la redécouverte de celle de "fit externe" déjà mise en évidence dans les années 80 par les auteurs qui ont plaidé pour une dimension stratégique de la GRH.

Ce qui est nouveau c'est la volonté de pousser plus loin la mesure d'impact de cet alignement stratégique sur la valeur de marché par employé. BECKER montre ainsi que si les gains sont rapides au départ, ils demeurent stables durant une longue période avant de repartir fortement à la hausse lorsque l'entreprise persiste et arrive à créer de la synergie entre toutes ces activités de GRH, réalignées stratégiquement. Cette démarche n'est pas sans rappeler les travaux menés sur la notion de grappes de pratiques (IGALENS, BARREAU, 1996).

Le rôle de champion des salariés

Partage de la fonction ou alignement stratégique ne sont pas réellement incompatibles avec une gestion traditionnelle des relations professionnelles : information des partenaires sociaux, négociation au niveau de la branche, de l'entreprise et des unités. En revanche, l'éclatement des centres de décision dans le premier cas, la sur-valorisation du discours économique dans l'autre cas présentent des dangers évidents. Il y a une réalité de la dimension collective des rapports de travail qui ne peut être ignorée.

Cette dimension collective n'est pas uniquement institutionnelle (comité européen, CCE, branche) elle est inscrite dans l'histoire du mouvement social et plus encore dans le sentiment d'appartenance à des groupes sociaux au sein desquels existe au minimum une communauté d'intérêt et parfois une certaine forme de solidarité. A trop ignorer cette réalité on ne peut comprendre la conflictualité latente et parfois patente qui marque l'histoire des grandes organisations privées ou publiques.

Il est indubitable que les progrès des politiques de GRH, eux mêmes inspirée par ceux des connaissances sur le comportement de l'homme au travail, ont permis d'abaisser ce niveau de conflictualité. L'observation sociale pratiquée au sein des grandes organisations est un exemple illustratif de prévention des conflits et d'accompagnement du changement (IGALENS, LOIGNON, 1997).

De ce point de vue, il est incontestable que la peur de perdre son emploi masque un grand nombre de frustrations, d'anxiété et même de souffrance qui concernent de plus en plus de salariés et notamment de cadres (DEJOUR, 1998).

Une instance de traitement, de préférence préventivement, et de médiation demeurera nécessaire et rien ne permet d'affirmer que la fonction RH n'est pas la mieux placée pour jouer ce rôle.

En cas de conflit social, les entreprises qui auraient trop affaibli ou éparpillé la DRH risquent de se trouver en position délicate.

Notre conviction repose sur la conviction que ces trois évolutions -le partage, l'alignement stratégique et la prise en compte de la dimension collective- sont également nécessaires et que le reengeeniring de la fonction ne devrait pas les contrarier mais au contraire les renforcer. La question posée demeure celle des configurations structurelles permettant à la fois de contribuer à la performance globale par alignement stratégique, de partager la fonction avec les opérationnels tout en conservant aux professionnels RH ce rôle de champion des salariés selon l'expression heureuse de D. ULRICH.

De nouvelles configurations structurelles pour la GRH

Les trois niveaux d'intervention traditionnels de la GRH demeurent pertinents en terme d'analyse -stratégique, opérationnel et administratif- mais rien ne garantit qu'ils seront localisés au sein de la même structure- la DRH - ni qu'ils obéiront aux mêmes logiques de fonctionnement.

Le niveau stratégique ne peut s'éloigner de la direction générale, en revanche il devrait être réduit à un petit nombre de personnes dont les profils de compétence ne correspondent pas à ceux habituellement recherchés actuellement.

Les grands DRH qui sont des spécialistes éprouvés des techniques et des politiques de GRH devraient perdre de l'influence par rapport aux spécialistes de l'activité de l'entreprise capables de traduire les compétences stratégiques de l'entreprise, ses facteurs clés du succès en orientations RH.

Certains parlent "d'architectes" (ALVARES, 1997), d'autres d'"orgitectes" (BAHRAMI, 1997), d'autres de "joueur stratégique" (BEATTY et SCHNEIER, 1997) mais les appellations importent peu. Il s'agit de comprendre le lien entre le succès commercial, le succès financier de l'entreprise et ses orientations en matière de GRH.

Le lien est toujours contingent, il dépend essentiellement des marchés ; les clients de l'entreprise mais aussi les marchés financiers (soucis de l'actionnaire) et les marchés du travail (interne et externe).

Ces personnes n'auront pas à dessiner les contours des politiques de GRH ; ils ne seront pas des experts en matière de rémunération, de développement organisationnel ou de formation. En revanche, ils comprendront par quels mécanismes les vérités aujourd'hui partagées par tous, et qui concernent l'importance du facteur humain, s'incarnent dans leur entreprise.

Pourquoi et comment développer innovation et créativité dans certaines organisations, maîtrise des coûts dans d'autres, comment redéployer moyens et activités de secteurs déclinants vers des secteurs porteurs ?

Le sommet stratégique devra toujours conserver une capacité d'analyse et d'intervention dans le domaine des relations professionnelles.

En plus de fonctions institutionnelles de négociation, les directions des relations sociales devraient piloter des processus d'observation sociale afin d'être capable de mesurer en permanence le climat social, de prévenir les conflits et d'accompagner les restructurations.

En définitive, les deux changements majeurs concernant le sommet stratégique sont la fonte des effectifs - car aucune des deux fonctions proposées ne nécessitent de gros services- et le changement dans le profil de compétence des DRH, membres des comités de direction.

La strate opérationnelle de la GRH concerne la production de services de la fonction : recrutement, formation, conseil, gestion des carrières, gestion des rémunérations, évaluation des potentiels, mutation, séparation, etc. Mais ces services sont ici analysés par rapport aux besoins de l'organisation -supposée être incarnée par les managers- et non par rapport aux exigences réglementaires et administratives.

Ces services devraient être touchés par les démarches de reconfiguration des processus à partir d'un arbre de décision qui pourrait ressembler à celui-ci :

Le service crée-t-il de la valeur ajoutée ?

---> NON ----> Suppression

OUI

Le service est-il excellent (double étude : satisfaction des clients et benchmarking)

---> NON Le service est-il au coeur de notre métier ----> NON ----> Externalisation

OUI ----> Peut-on le reconfigurer et le rendre excellent ? (abaissement des coûts, abaissement des délais, augmentation de la productivité, de la qualité, etc.).

OUI

Ne rien changer

L'idée sous-jacente consiste à considérer le résultat et non l'activité et à ne pas hésiter à remettre en cause les habitudes et les rituels de la fonction. A-t-on besoin de peser les postes et d'établir de longues procédures d'analyse des augmentations individuelles dans des activités où l'essentiel est de récompenser rapidement et de distinguer les 10 ou 20 % des employés les plus performants ?

Cette question résolue, deux conceptions structurelles s'affrontent : le centre spécialisé et le réseau. Le centre spécialisé offre une prestation de service tarifée, il peut être mis en concurrence avec le prestataire extérieur. Il bénéficie de la présence d'experts fonctionnels et est géré sous forme de centre de profit, dont il participe directement à la création de valeur. Cette solution a été adoptée par de

nombreuses entreprises concernant la formation, mais aussi le recrutement, l'aide au reclassement ; la gestion des expatriés et beaucoup d'autres services s'y prêtent également.

Le réseau est, par essence, très différent. Il consiste à décentraliser certaines prestations au plus près des utilisateurs. Mais il ne s'agit pas de recréer des DRH par unités décentralisées, il s'agit de gérer en réseau des services directement rattachés aux directions opérationnelles. Ainsi, on peut imaginer une fonction rémunération, recrutement, ergonomie... formée de professionnels, inter-connectés entre eux, capables de se tenir au courant des développements de leurs techniques, adeptes du "benchmarking" et éventuellement mobiles pour pouvoir suivre l'évolution des besoins de l'organisation.

Reste enfin la base administrative de la fonction dont l'évolution est étroitement liée à la capacité de l'entreprise à intégrer l'apport des nouvelles technologies de l'information. L'une des voies d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des activités réside dans la possibilité de faire saisir directement par les salariés les informations administratives qui les concernent afin d'éviter les procédures actuelles le plus souvent centralisées et utilisant des supports papier.

Selon les auteurs, cette base administrative absorberait actuellement 60 % (SPENCER, 1995) ou 65 % (ANDERSON, 1997) des coûts de la fonction et pourrait être ramenée à environ 10 à 25 % par le développement d'un système intégré de GRH relayé par le développement d'E.S.S. (Employee self-serve), d'activités de type DIY (Do-It-Yourself), de kioskes (Stations de travail dédiées à la GRH et librement accessibles), de services par messagerie vocale ou électronique.

En conclusion, la fonction ressources humaines est à la croisée des chemins. La DRH ancienne, intégrant dans une même structure des réflexions stratégiques, des services opérationnels et des activités administratives nous semble menacée. Les nouvelles configurations structurelles seront certainement très différentes selon la taille, l'activité et la maturité de la fonction. Cependant, trois lignes de force semblent s'imposer pour l'avenir.

La technologie de l'information aura un impact puissant sur les activités, la place et le rôle de la DRH. L'alignement stratégique de la fonction sera une force de changement constante mais les professionnels devront faire en sorte que cet alignement ne se fasse pas au détriment de la prise en charge des relations sociales.

La reconfiguration des processus de GRH ne devraient pas faire disparaître l'existence des professionnels de la fonction mais leur place et leur rôle devraient évoluer ; pour certains, ils pourraient être regroupés dans des entités internes ou externes ; pour d'autres, ils irriguent l'organisation en passant des directions centrales aux unités opérationnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- ALVARES, K.M. (1197), "Tous DRH", Editions d'Organisation, Paris.

- BAHRAMI, H., EVANS, S. (1997), "HR leadership in knowledge-base entities", HRM, Vol. 36-1, pp. 23-29.

- BECKER, B.E., HUSELID, M.A., PICKUS, P.S., SPRATT, M.F. (1997), "HR as a source of showholder value in HRM", vol. 36-1, pp. 39-49.

- IGALENS, J., BARREAU, V. (1997), "Les grappes de pratiques en GRH in Performance et GRH (B. Sire et M. Tremblay), Actes du 8e Congrès de l'AGRH Montréal.

- PERETTI, J.M. (1996), "Tous DRH", Ed. D'Organisation, Paris.

- SPENCER, L.M. (1995), "Reengineering human resources", John Wiley New-York.

L'audit... au secours de la Qualité sanitaire et sociale

● **par Jean Luc Joing**

Auditeur social certifié
Professeur associé à l'Université de Lille 1 (EUDIL)
Président de l'Institut pour le Développement de la Qualité Sociale (IDQS)
Auteur de "Maîtriser la démarche Qualité dans les services sociaux et médico-sociaux" E.S.F., Juin 98
A paraître - "La Qualité érotique dans les services et les Administrations"...

□

P. Crosby avait une définition savoureuse de la Qualité :

"La Qualité a beaucoup en commun avec le sexe. Chacun est pour (sous certaines conditions naturellement). Chacun a le sentiment de comprendre ce dont il s'agit (même s'il est incapable de l'expliquer). Chacun pense que, pour passer à l'acte, il suffit de se laisser aller à un penchant naturel (après tout, c'est bien ce que nous faisons déjà, d'une manière ou d'une autre). Et bien sûr, chacun pense que, quand il y a un problème, c'est la faute de l'autre (si seulement il voulait mettre un peu de bonne volonté pour faire les choses comme il faut)"...

Cette approche sensitive de la Qualité a longtemps détourné des méthodes nombre de bons professionnels persuadés que la valeur humaine, la compétence personnelle, et la bonne volonté composaient le socle de leur artisanat organisationnel.

Dans les services, encore plus qu'en production, là où la "relation" constitue le critère déterminant de la Qualité d'une prestation, s'est aussi développée une culture partagée selon laquelle l'évaluation (par les méthodes de l'audit) ne permettait aucune approche éclairante des pratiques puisque celles-ci, par définition, constituaient une "boite noire" relationnelle aussi fugace qu'immatérielle...

Qu'en est-il aujourd'hui de cette pensée majoritaire des décades précédentes ?

Du management esthétique... à la Qualité érotique

A la recherche permanente des secrets de la réussite des stratégies managériales "délibérées", nombre de dirigeants sanitaires et sociaux (mais on pourrait étendre cette réflexion à bien d'autres services et administrations) ont privilégié une approche mécaniste ou "appareillée" du management de la Qualité... On trouve encore aujourd'hui des organismes qui présentent fièrement leur dernière plaquette quadrichromique (ou de manière plus moderne leur site inter ou intranet, etc...) comme le nec plus ultra d'une preuve visible, tangible, d'une Qualité intuitive qui ne se démontre pas...

On peut émettre l'hypothèse que les contraintes économiques, certains scandales à retentissement national et une révision universitaire des certitudes didactiques managériales, ont été pour beaucoup dans la prise de conscience de la nécessité d'une évolution en profondeur des approches du phénomène Qualité dans les services et les administrations.

Au sein des services humains et des administrations, là où le cœur du métier soigne les blessures de l'âme et de la société, la démarche Qualité ne peut pas s'arrêter à un esthétisme de bon aloi... On en mesurera la valeur à la profondeur des effets...

La recherche esthétique s'est peu à peu transformée ; certains services ont levé un petit coin du voile qui couvrait pudiquement leurs pratiques et sont apparues des démarches prudentes qui tolèrent une certaine transparence de bon aloi... C'est ainsi que des chartes, projets et autres protocoles nous suggèrent adroitement un partage de valeurs ou nous vantent la beauté de "l'indicible organisation"... C'est un second pas, ce n'est certainement pas le dernier, puisque aujourd'hui l'Etat lui-même incite ses gestionnaires à se découvrir un peu plus...

Du statu (quo) à la conformité des pratiques

"Nul ne peut être jugé que par ses pairs" : cette formule, chère à de nombreuses professions, gère et a longtemps justifié le statu quo de l'évaluation...

Chacun est parfaitement conscient que cette affirmation contient en elle-même tout ce qui fait la spécificité du management public (ou assimilé).

Au sein du secteur privé, la confiance dans la Qualité de l'organisation est la plus souvent recherchée par une certification de type ISO 9000 ou Qualité Service, bien que les organismes certificateurs n'aient aucune compétence spécifique à connaître le cœur du métier de l'entreprise à certifier... Les référentiels ISO 9001, 9002 ou 9003 affirment en effet des principes généraux d'assurance de la Qualité sans interférer dans les choix d'organisation et de management propres à chacune des entreprises.

Le management public quant à lui pose la plupart du temps comme postulat l'impérieuse nécessité d'élaborer un référentiel particulier qui ne pourrait s'exonérer d'une approche intégrée des prétendues "bonnes pratiques professionnelles"...

Il en est ainsi par exemple de la démarche introduite par le décret 97-311 du 7 Avril 1997 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'ANAES (Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé) qui précise à sa section 3 - Art. R.710.6.1 : ***"Les documents d'analyse utilisés lors de la procédure d'accréditation décrivent notamment les méthodes, indicateurs, critères, référentiels, recommandations de bonnes pratiques cliniques..."***.

Ce sont les articles R.710.6.2 et R.791.2.22 qui définissent les conditions de nomination et d'exercice des "experts-visiteurs" qui doivent être soit des agents de l'ANAES, soit des professionnels hospitaliers...

Ces dispositions illustrent le paradoxe d'une démarche qui se veut "indépendante" et respectueuse de certaines règles déontologiques, mais qui prévoit la transmission du rapport des experts à l'Agence Régionale d'Hospitalisation, organisme de contrôle et de tarification des établissements (Art. R.710.6.6)...

C'est ainsi que les tenants mêmes d'un système respectueux d'indépendance et d'éthique professionnelle engendrent une organisation où les garanties offertes par les méthodes d'audit traditionnelles semblent abandonnées, sans contrepartie apparente...

Du particularisme au mélange des genres

Certes, le management public n'est pas simple ; la poursuite de finalités externes aux établissements, l'absence de rentabilité capitalistique, une concurrence inexistante ou imparfaite, le cloisonnement et la soumission de l'action administrative au politique *(1)* sont des spécificités qui génèrent leurs effets et leur criticité. La difficulté de maîtrise de ce secteur illustre ce principe. Certains spécialistes et les règlementations nouvelles insistent sur une des solutions possibles : recentrage des dispositifs sur la satisfaction de l'usager (appelé "patient" dans les textes sus-visés).

Ce pourrait être une approche novatrice et porteuse d'un avenir prometteur si ces bonnes intentions se transformaient en pratiques observables... Il ne serait en effet pas anormal que les visiteurs-experts soient incités à auditionner la clientèle et/ou à prendre connaissance des enquêtes de satisfaction réalisées...

Dans les faits, la désignation des représentants des usagers aux conseils d'administration des hôpitaux ne se fait pas dans la plus grande transparence ; c'est ce qui ressort d'une prise de position récente du CISS (Collectif Interassociatif sur la Santé) présidé par Pierre Lascoumes, chercheur au CNRS *(2)*.

---

(1) In "Le management public" - Viriato Manuel Santo et Pierre-Eric Verrier - (Que-sais-je) PUF - 1993

(2) "Une coalition associative s'invite dans les conseils des hôpitaux" - Politique Santé n°2 - Mars 98

Il aurait été tout aussi souhaitable que la constitution même des instances de l'ANAES laisse une place es-qualité aux représentants des consommateurs... Loin s'en faut puisque les professionnels et les organismes représentatifs (eux-mêmes constitués de professionnels) sont censés exprimer toutes les nuances des attentes de la clientèle. Les mouvements français et européens spécialistes de la Qualité en sont absents (ex : AFNOR - MFQ - AFAQ...).

On agit donc comme si les professionnels et les gestionnaires, dont personne ne remet en cause les bonnes intentions et les habiletés, exprimaient spontanément le point de vue des consommateurs.

Peu de cas semble fait des études statistiques publiées en matière de maladies iatrogènes, nosocomiales et autres risques liés à des processus pathogènes...

Publications extra-professionnelles sur la Qualité hospitalière

- La Recherche, Juin 94 "Les infections à l'hôpital"
- Nouvel Observateur n° 1626 "Hôpitaux : ceux qu'il faudrait fermer - ce n'est pas une question d'argent mais de sécurité pour les malades"
- Top Santé, Mai 97 "Accouchements : les femmes sont-elles en danger ?"
- Quotidien du Médecin, 4 Juillet 97 "La justice médicale se met en place"
- Sciences et Avenir, Octobre 97 "La liste noire des hôpitaux - les 141 hôpitaux non conformes"
- Univers Santé, Décembre 97 "Hôpital : le péril infectieux"

Il n'est donc pas étonnant que ce soient les organes de presse qui éclairent périodiquement ces déficits d'assurance Qualité.

L'ensemble du système, que d'aucun souhaitait en rupture avec la culture autoprotectrice du métier, se comporte donc comme s'il voulait maintenir cet ***"hymne à la singularité"***...

Quand l'audit apporte ses solutions

A trop vouloir respecter les particularismes, on finirait par oublier ce que nous ont enseigné les précurseurs en matière de Qualité.

W.E. Deming *(3)* nous incite à ***"développer les objectifs et la philosophie de l'entreprise"***...

Tout organisme "heureux" a besoin d'orientations fédératrices des énergies ; dans les services humains, ces critères partagés *(4)* ne peuvent ignorer l'éthique professionnelle et les valeurs fondamentales qui traversent la culture du métier... Ces principes "en suspension dans les pratiques et les discours" seraient-ils si communs à tous qu'ils ne mériteraient aucun rappel ? Ne devraient-ils pas être le socle des expertises ? Il s'agit peut-être d'une évidence qui semble aujourd'hui oubliée, à l'image d'une société au ***"crépuscule du devoir"*** *(5)* qui n'ose plus énoncer les quelques principes fondateurs des bonnes pratiques tant espérées...

---

(3) Deming - "14 points à l'intention des managers" - Qualité, Productivité et Compétitivité (Cambridge, Mass, MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1982)

(4) Jean Luc Joing - in "Maîtriser la démarche Qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux" E.S.F. - 1998

(5) Gilles Lipovetsky - "Le crépuscule du devoir"...

A trop vouloir se distinguer du secteur marchand en flattant le caractère "propre et dur" (indemne des bassesses de l'argent ?), lieu de désintéressement et d'abnégation du management public, on pense pouvoir s'exonérer des règles conceptuelles qui pourraient permettre de garantir la rigueur du management privé : n'oublions pas que c'est le secteur privé qui alimente les débats du Cercle Ethique des Affaires.

Dans cet esprit, la notion d'audit (***"examen méthodique et indépendant..."***) apparaît bien supérieure à celle de "visite-expertise" et le code d'éthique des auditeurs sociaux publié par l'I.A.S. bien plus performant que les quelques principes définis par les textes *(6)*.

Bien qu'imparfait, le référentiel ISO 10011, qui définit à la fois les méthodes de l'audit et les qualifications des auditeurs, reste une base internationalement reconnue, y compris dans certaines administrations étrangères.

Pourquoi donc vouloir faire "autrement" quand l'existant (en perpétuelle recherche d'amélioration) permet une première approche du problème ?

A trop vouloir être spécifique, on pourrait en devenir marginal.

"Rien n'est plus fort en ce monde qu'une idée dont l'heure est arrivée." *(Victor Hugo)*

---

(6) Cf. également de M. Lecointre et M. Rebinguet "Ethique et pratique de l'audit" - Chronique Sociale - Mars 94

LES DEFINITIONS DE LA COMPETENCE ET LEURS ANCRAGES RESPECTIFS

Alain Klarsfeld
Programme doctoral IAE d'Aix en Provence - ESSEC
BP 105 - 95021 Cergy Pontoise Cedex

La notion de compétence donne lieu à un grand nombre de contributions, mettant notamment l'accent sur la nécessité de bien définir le concept, celui-ci étant d'usage si courant, qu'il courrait le risque d'être vidé de sa substance. Le terme de compétence semble, en effet, employé de façon très diverse. Depuis le début des années 1990, plusieurs auteurs proposent un effort de synthèse à partir de plusieurs définitions différentes (Gilbert et Parlier, 1992 ; Le Boterf, 1994) afin de proposer un cadre conceptuel rigoureusement défini. Le point de vue adopté ici consiste à restituer les acceptions du terme de compétence en mettant au contraire l'accent sur les différences *irréductibles* entre des acceptions tout aussi dignes d'intérêt les unes que les autres. L'hypothèse sous-jacente est que le « désordre » observé dans le langage courant et dans les entreprises, ne tient pas forcément à un vide conceptuel, mais aussi à ce que, née dans des contextes sociaux et scientifiques différents, tout aussi rigoureux *a priori* les uns que les autres, le mot « compétence » renvoyait à des objectifs distincts. Autrement dit, toute synthèse doit non seulement passer par l'examen de ces divergences, mais aussi par un choix explicite conduisant à sélectionner certains traits de la compétence et à en rejeter d'autres, en fonction de l'objectif poursuivi. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous proposons, dans la partie qui suit, de présenter quelques définitions du terme de compétence en faisant ressortir à chaque fois la discipline scientifique de référence, et les raisons de l'usage du terme de compétence.

La compétence : un attribut humain universel...

Noam Chomsky a introduit le concept de compétence en linguistique. Chomsky recherche une théorie suffisamment exhaustive pour rendre compte de l'ensemble des énoncés possibles, suffisamment sélective pour rejeter les énoncés impossibles, tout en étant économique, c'est à dire consistant en un nombre fini de règles. Les premières tentatives dans ce sens sont parties des énoncés observables, c'est à dire d'une analyse de la seule *performance* linguistique. Pour Chomsky, ces tentatives ont échoué, dans le sens où elles conduisent à des théories soit trop complexes, soit non exhaustives. L'étude d'un corpus de phrases se révèle insuffisant pour expliquer l'infini des actes de paroles à la portée de n'importe quel locuteur. D'où la recherche d'une grammaire générative, structure profonde abstraite, non observable en tant que telle, susceptible de générer l'ensemble des énoncés possibles. La compétence linguistique est, pour Chomsky, l'ensemble de règles permettant de passer de cette structure profonde abstraite, aux énoncés tels que nous les entendons. Cette structure profonde est le reflet d'une faculté universelle, commune à tous les hommes : la compétence linguistique. Chomsky affirme : *« si nous devons un jour comprendre comment la langue est acquise et utilisée, il nous faut alors abstraire (...) un système cognitif (...) le système de compétence linguistique qui sous-tend le comportement mais qu'on ne peut cerner de façon simple ou directe dans le comportement*[1] *(...) L'extrapolation de simples*

[1] CHOMSKY N., *Le langage et la pensée*, Petite Bibliothèque Payot, Paris, 1970, p. 15-16

descriptions ne permet pas d'approcher la réalité de la compétence linguistique »[2]. Pour Chomsky, l'étude de cette compétence est la finalité ultime de l'étude du langage, « *qu'il est tentant de considérer comme un miroir de l'esprit* [3]», à tel point qu'il peut écrire : « *je conçois la linguistique comme une branche de la psychologie qui porte toute son attention sur un domaine cognitif particulier (...), la faculté de langage* [4]».

Chomsky sépare nettement compétence et habileté ou capacité (« ability »), ce qui relève de la sphère cognitive proprement dit, de l'ensemble des autres facteurs pouvant avoir une influence sur la performance : on peut être compétent sans que cela se traduise par une performance correspondante, car, entre la compétence du locuteur et sa performance, interviennent un ensemble de facteurs qui semblent autant de perturbations, en tous cas qui ne peuvent être mis au compte de la compétence : pour Chomsky, un aphasique incapable de proférer une phrase suite à un accident peut être compétent linguistiquement[5], même si à l'évidence, il est incompétent au regard des définitions que nous allons aborder ci-dessous.

Au-delà de cette distinction compétence/performance, la compétence est ce qui permet la créativité, la non reproduction de l'existant : « la compétence ne se réduit pas à une reproduction de conduites apprises, elle est au contraire orientée vers la création de comportements nouveaux »[6]. Ces deux aspects de la compétence - distinction d'avec la performance, orientation créative - sont au demeurant étroitement imbriqués : c'est le constat de la créativité des sujets parlants qui a « mis » Chomsky sur la piste de la compétence.

...ou définie par rapport à un contexte ?

Le concept de compétence a été introduit en ergonomie par Maurice de Montmollin. L'ergonome a pour but de comprendre l'activité dans le contexte spécifique où elle se déroule, afin d'en améliorer les conditions, d'en diminuer les risques, et d'en améliorer le résultat, le cas échéant au travers de la mise en place d'actions de formation. Or, remarque de Montmollin - et c'est en cela qu'il est proche de Chomsky - la seule observation des comportements de travail s'avère insuffisante pour comprendre ce dernier : les travailleurs « *manifestent une activité qui ne se résume pas à leurs comportements instantanés, mais qui suppose quelque chose comme des structures disponibles* [7]». Ces structures disponibles, quoique mises en oeuvre dans l'action, n'en sont pas le simple décalque. La notion de compétence fournit ce niveau plus profond prenant en compte l'existence de quelque chose qui est déjà là, qui a été construit tout au long de la vie professionnelle : les compétences, « *ensembles de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en place sans apprentissage nouveau, (...) sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle*[8]». Cependant, à l'inverse de Chomsky, pour qui il existe une compétence linguistique universelle innée, propre à l'espèce humaine, indépendante des contextes d'utilisation, l'ergonomie ne donne sens au terme de compétence qu'en référence à une situation de travail donnée. De Montmollin, tout en

[2] CHOMSKY N., ibid., p.16
[3] CHOMSKY N., *Réflexions sur le langage*, François Maspéro, Paris, 1977, p. 12
[4] CHOMSKY N., *Règles et représentations*, Flammarion, Paris, 1980, p.8
[5] CHOMSKY N., *Language and problems of knowledge*, MIT press, Cambridge, 1986, p.10
[6] MARBACH V., *L'impact des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunération*, Thèse ès Sciences de Gestion, Université Paris I, IAE, 1995, p. 15-16
[7] DE MONTMOLLIN, *L'intelligence de la tâche*, Peter Lang, Berne, 1986, reproduit in *Sur le travail*, choix de textes du même auteur, éd. Octarès, 1994, p. 113
[8] DE MONTMOLLIN, ibid

introduisant la compétence, reste très prudent quant à l'utilisation qui pourrait en être faite, notamment tout mentalisme, toute tentative qui tendrait à assimiler la compétence à une caractéristique ou composante fixe de la personne. Même si les compétences sont des structures internes à la personne, elles n'existent pas dans l'absolu, et ne prennent sens que dans un contexte déterminé : il n'y a de compétence (au sens ergonomique) qu'en situation.

La compétence en gestion : entre contexte et transversalité

La notion de compétence a acquis une visibilité particulière dans la gestion des entreprises depuis le milieu des années 80, sous l'impulsion des spécialistes des questions de formation. La formation, mais aussi le recrutement, la mobilité, requèreraient un repérage le plus rigoureux possible des compétences, tant requises par l'organisation, qu'acquises par les personnes. Il est mis particulièrement l'accent sur la nécessité d'une main d'oeuvre adaptable. Il importe de repérer et développer tout ce qui peut favoriser cette adaptation, « *les ingrédients de toute nature, (physiques, cognitifs et conatifs), et de toutes origines (innés, biographiques, éducatifs), ainsi que les modalités de leur structuration, permettant à un personne d'agir efficacement, c'est-à-dire d'atteindre les buts qu'elle s'est et qu'on lui a assignés* »[9]. Gérard Malglaive distingue des savoirs formalisés (savoir théorique, savoir technique, savoir méthodologique) du savoir pratique, c'est à dire « *ce que les savoirs formalisés ne disent pas* ». Michel Parlier, un chercheur et un consultant qui a contribué à la diffusion du terme de compétence au travers de ses activités dans le cabinet Développement et Emploi, parle d' « impératif de flexibilité » (1994). Or l'outil privilégié de gestion des hommes est, depuis les années 1920, le poste. Mais, parce qu'il spécifierait des prescriptions étroitement pré-définies, le poste n'est pas à même de rendre compte des besoins des organisations actuelles, lesquelles évoluent dans un environnement marqué par une très forte concurrence et une grande instabilité. Ceci le conduit à proposer, avec Patrick Gilbert, et à partir d'une revue de littérature faisant une large place à l'ergonomie et aux sciences de l'éducation, la définition suivante de la compétence (ou plutôt des compétences) : « *ensembles de connaissances, de capacités d'action, et de comportements, structurés en fonction d'un but, et dans un type de situation données* [10]». Proches par leur définition de l'ergonomie, Parlier et Gilbert, tout comme Malglaive, insistent particulièrement dans leur définition sur la notion de but, de performance, ce qui est cohérent avec le thème de la flexibilité évoqué ci-dessus, ainsi qu'avec la vision ergonomique d'un travail situé dans un contexte.

Pour eux cependant, à l'inverse de de Montmollin, et en complément de leur propre définition très contextualiste, il existe aussi des compétences transférables, « *réutilisables dans un nombre infini de situations* » à côté des compétences spécialisées dont l'utilisation est circonscrite à une situation de travail. Par ailleurs, corollaire de l'introduction de cette dichotomie, Gilbert et Parlier, s'appuyant sur des travaux de spécialistes de l'éducation, soutiennent que les compétences sont hiérarchisables, là où de Montmollin réfute l'intérêt, pour l'ergonome, de penser en termes de hiérarchie de compétences. Chez Gilbert et Parlier, l'idée de hiérarchisation est implicite, entre compétence spécialisée et compétence transférable, mais elle est rendue explicite par le recours à des taxonomies d'usage fréquent dans les sciences de l'éducation, telle que celles de Bloom ou de Schwartz, pour illustrer leur propos.

Transférabilité et hiérarchisation au service de la performance : c'est aussi le parti pris par Mc Clelland plusieurs années auparavant au sein du cabinet de conseil en gestion des ressources humaines Mc Ber, lorsqu'il a recours au concept de « competency » qu'il oppose à celui d'aptitude. L'objectif, en faisant émerger la notion de « competency », était de fournir des

[9] MALGLAIVE G., « Compétences et ingénierie de formation », in MINET, PARLIER, DE WITTE, *La compétence : mythe, construction ou réalité ?*, L'Harmattan, 1995

[10] PARLIER M. et GILBERT P. « La compétence : du mot-valise au concept opératoire », in *Actualité de la Formation Permanente*, n°116, 1992

outils de recrutement valides. Son argument est le suivant : « *les tests académiques traditionnels d'aptitudes et de connaissances, ainsi que les notes et certificats scolaires ne prédisent pas la performance dans l'emploi et la réussite dans la vie ; et comportent souvent des biais à l'encontre des minorités, des femmes, et des personnes venant de couches sociales défavorisées*[11] ». Son objectif n'est pas seulement de répondre à un besoin purement technique : au-delà de l'amélioration de la qualité du recrutement, il y a un enjeu juridique - et donc financier - important : l'absence de biais à l'encontre des minorités est une obligation faite à tout recruteur américain par une législation particulièrement pointilleuse en la matière, le titre VII du Civil Rights Act de 1964, plus connu sous le vocable Equal Employment Opportunity. Au-delà du texte - qui existe peu ou prou dans des versions proches dans nombre de pays occidentaux - cette disposition donne lieu à un contentieux abondant et parfois spectaculaire aux Etats Unis[12]. De là, la recherche de variables de compétences, « *qui soient à même de prédire la performance dans l'emploi et soient non (ou moins) biaisés (...)* ». Une compétence (au sens de competency) est donc définie comme « *une caractéristique individuelle sous jacente qui est en relation causale avec une performance efficace et ou supérieure dans un emploi ou une situation données* »[13]. Plus contextuelle que l'aptitude, la compétence n'en est pas moins une caractéristique de l'individu. Il existe cinq types de compétences : les aspirations (« motives »), à savoir « *les choses auxquelles une personne pense, ou qu'elle désire, et qui sont à l'origine de son action* [14]» ; les caractéristiques physiologiques (« traits ») telles que la vue, les réflexes ; le concept de soi, à savoir les attitudes, valeurs, l'image de soi ; les connaissances ou savoirs ; les savoir-faire (« skills ») définies par « *la capacité à réaliser une tâche physique ou mentale* »[15]. L'orientation est ici nettement psychologique, ce qui n'est pas étonnant au regard de la discipline scientifique de son auteur. La relation avec le travail est de nature prédictive, la compétence est un attribut de la personne qui préexiste au travail et peut être décrite indépendamment de ce dernier, même si elle est en relation causale avec le succès au travail. Au contraire, c'est l'accès à l'emploi - ou l'appréciation positive - qui sera déduite ou non de la réussite ou non à une épreuve portant sur des « competencies ». Par ailleurs, le lien (prédictif) avec la *performance* dans l'emploi a une place importante dans la définition, ce qui place cette acception de la compétence en opposition radicale avec celle de Chomsky, pour qui compétence et performance sont nettement dissociés. En revanche, on retrouve la notion d'atteinte d'un résultat implicite chez Gilbert et Parlier.

Introduite et justifiée à l'origine pour les besoins du recrutement, la notion de compétence rencontre un écho dans d'autres domaines de la gestion sans doute du fait de l'accent mis sur l'obtention de performance : Spencer et Spencer rendent compte de l'utilisation de cette notion dans des domaines aussi variés que l'orientation, les organigrammes de remplacement, la gestion de la performance, la formation et la gestion des carrières, la rémunération, les systèmes d'information dans l'entreprise mais aussi les politiques publiques éducatives. Partant d'une base de données alimentées par leurs travaux d'expertise et de conseil au sein de diverses organisations, ils montrent comment il est possible de bâtir des grilles de compétences génériques, déconnectées de tout contexte d'entreprise. Il faut y voir certes l'intérêt du consultant à faire valoir le plus grand nombre d'applications possibles au produit

[11] Mc CLELLAND D., in SPENCER L. and SPENCER S., *Competence at Work*, John Wiley and Sons, 1993, p.3
[12] DESSLER G., *Human resource management*, 7th edition, Prentice Hall, 1997, p.34
[13] SPENCER L. and SPENCER S., *Competence at Work*, John Wiley and Sons, 1993, p.9
[14] ibid.
[15] ibid., p.10

qu'il promeut, mais aussi l'intérêt et la demande des entreprises pour ce type d'outils, rapides à mettre en place parce que ne nécessitant pas de retravailler sur le contexte de leur implantation.

De fait, les développements récents de l'usage de ce concept de « competency » montrent une évolution vers une définition plus comportementale de la compétence, plus axée sur l'atteinte de résultats : dans une recherche menée conjointement par plusieurs consultants américains se réclamant des travaux de Mc Clelland et de Spencer et Spencer, celle-ci est définie comme « *une combinaison de savoir-faire (skill), connaissances, comportements* [souligné par nous] *générateurs de performance (performance behaviors), et attributs personnels qui contribuent à améliorer la performance individuelle et la réussite des organisation* [16]». Cette définition répond à l'enjeu le plus cité par les entreprises concernant l'utilisation des modè+es de compétences que leur proposent les consultants : « *mettre la barre plus haut* » en proposant aux salariés des « *pistes détaillées d'amélioration* ». L'utilisation de modèles de compétence répond à un objectif de renforcement de la prescription en matière de comportements : au travers de l'utilisation des modèles de compétences, « *les salariés se voient rappeler que le comment faire compte autant que le quoi faire* [17]».

La compétence comme source d'avantage concurrentiel

Une troisième approche gestionnaire est celle développée en stratégie pas les théories dites des ressources. Le concept de compétence vient pallier les insuffisances supposées dans la littérature en stratégie sur les portefeuilles d'activités et les marchés : pour Prahalad et Hamel[18] la firme ne peut être considérée comme un simple portefeuille d'activités déterminées par une technologie, un produit, un prix et un marché. Prenant appui sur l'exemple de NEC et d'autres entreprises japonaises, ils soutiennent la thèse suivante : les entreprises qui réussissent sont celles qui pensent en termes de portefeuilles de compétences clés et non en termes de portefeuille d'activités. Ce disant, leur contribution séminale peine à donner une définition claire de ce qu'est une compétence clé (« core competence »), concept qui sert pourtant de clé de voûte à leur argumentation. Prenant appui sur la métaphore végétale, ils comparent la firme diversifiée à un arbre, dont le tronc et les branches principales sont les produits clés (core products), les ramifications sont les centres de profit (business units), les feuilles, les fleurs et les fruits sont les produits finis, et les compétences clés « le système de racines qui nourrit, et apporte croissance et stabilité » (ibid.). Ils donnent à la compétence une dimension collective, intégrative, comprenant des savoir faire et des technologies : « les compétences clés sont l'apprentissage collectif dans l'organisation, surtout la façon de coordonner des savoir faire (skills) de production différents et d'intégrer des courants multiples de technologies. ». Plus tard, Hamel prolonge ce propos : une compétence est « un ensemble de savoir faire (skills) et de technologies, plutôt qu'une compétence ou qu'une technologie isolée [19]» : tout savoir-faire, toute technologie, n'est pas une compétence. L'auteur soulève une difficulté : celle du niveau d'agrégation à partir duquel on peut parler de compétence clé : « si une équipe de managers identifie 40 à 50 compétences-clés, alors il s'agit probablement de savoir-faire plutôt que de compétences clés.

---

[16] American Compensation Association, *Raising the bar : using competencies to enhance employee performance*, 1996, Scottsdale, Arizona, p.61

[17] ibid.

[18] PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G., « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, 68, n°3, p.79-91

[19] HAMEL, G., and HEENE A., *Competence-based competition*, John Wiley and sons, 1994

A l'inverse, s'ils listent seulement une ou deux compétences, ils désignent probablement des méta-compétences plutôt que des compétences clés ». Comme le rappelle un auteur de ce courant de recherche «aucun savoir faire, aussi poussé soit-il, ne peut prétendre au statut de compétence-clé s'il ne donne pas à l'entreprise un avantage [concurrentiel]» : il n'y a de compétence qu'en référence à un environnement donné : tout savoir-faire n'est pas une compétence-clé. Une compétence clé tombant dans le domaine public perd son caractère distinctif, et du même coup, sa substance de compétence clé. A supposer qu'une entreprise arrive à identifier ses savoir-faire internes - ce qui n'est pas une mince affaire comme nous l'apprennent les ergonomes - il faut qu'elle puisse conduire le même type d'analyse auprès de ses concurrents pour faire émerger ses propres compétence clés, par différence. Pour innovante qu'elle soit, l'approche de l'entreprise par les compétences clés pose un problème d'opérationnalisation, alors même qu'elle se présente comme une notion « dure » : que l'on pense, en France, aux expressions « noyau dur » ou encore « coeur de notre métier », adaptations fréquentes du concept de « core competence ».

La compétence : un « je ne sais quoi » dont il conviendrait de mieux cerner les usages ?

Dans l'ensemble des défintions qui précèdent, la compétence a une raison d'être, elle est objet d'étude. Sa présence est « objectivement » justifiée : par la recherche d'une théorie linguistique et cognitive puissante pour Chomsky ; par la volonté d'expliquer les conduites des travailleurs en situation, pour de Montmollin ; par la réponse à des contraintes imposées par la sphère technico-économique, pour Gilbert et Parlier ; par la recherche d'outils de gestion des ressources humaines plus performants, pour Mc Clelland ; par l'étude des méthodes les plus à mêmes de favoriser leur développement dans les sciences de l'éducation. Par la recherche d'avantages concurrentiels durables pour Prahalad et Hamel. Ces derniers, en utilisant la métaphore végétale, laissent supposer qu'il existerait une compétence dotée d'une véritable substance. Un point de vue complémentaire, au demeurant admis par des auteurs tels que Parlier ou de Montmollin, est que la compétence n'a pas - seulement - un statut « objectif », de capacités plus ou moins observables ou que l'on peut inférer de l'observation des conduites « réelles ». Un regard décalé peut donc être produit sur les compétences, dont la finalité n'est pas la recherche sur le fonctionnement cognitif, les conditions de travail, la performance de l'entreprise ou encore le développement desdites compétences. Les compétences peuvent revêtir un intérêt dans la mesure où celles-ci sont construites collectivement : c'est le point d'entrée de la sociologie. L'étude du développement cognitif de la personne pris isolément n'a à la limite pas de sens ou d'intérêt en sociologie. Ce sont donc les mécanismes ou les actions qui produisent la compétence et l'incompétence qui intéressent les sociologues, plus que le contenu même de ces compétences. Le terme de compétence apparaît d'ailleurs tardivement en sociologie. Avant de parler de compétence, les sociologues s'intéressent à la division du travail, à ce qu'elle a ou non de nécessaire et de moral (Dürkheim), et aux divisions sociales qui en résultent, que celles-ci soient ou non fondées sur un ordre cognitif « naturel ». En tant que catégorie produite par la société, la qualification est un objet de recherche sociologique avant la compétence, considérée comme le « résidu » objectif ayant échappé à la codification. La qualification est une articulation : entre valeur d'usage et valeur d'échange ; entre ce qui est fait et ce qui est reconnu ou revendiqué. La qualification qui a donné lieu à d'abondantes recherches n' « existe » pas en tant que substance : aucune mesure satisfaisante n'a pu être trouvée. Aussi, la compétence fait son apparition en creux en sociologie, c'est le « *je ne sais quoi par lequel la qualification devient*

efficiente [20]». La compétence serait-elle donc plus réelle que la qualification ? L'intérêt des sociologues pour la notion de compétence en tant que telle va se focaliser sur plusieurs problèmes de recherche distincts : le premier porte sur la façon dont la sphère productive produit ou pas de la compétence, et prolonge le débat sur la déqualification[21] : y-a-t-il ou non élévation du niveau de compétence requises par les nouvelles configurations socio-productives ? Le second porte sur les conditions et les modalités de la formation du jugement de compétence : pour être compétent, il faut être capable de, mais aussi être reconnu tel. Ainsi, Merchiers et Pharo (1992) s'appuient-ils sur la définition donnée par le Larousse : « *capacité reconnue en telle ou telle matière* ». Cette définition a pour ces deux auteurs l'intérêt de poser «*le problème de la reconnaissance de cette capacité* », c'est à dire de « *qui la reconnaît [et] comment* [22]» même si elle ne donne pas la réponse. C'est dire que les distances sont prises par rapport à toute tentative de considérer la compétence comme une substance objectivement mesurable. Le troisième problème est l'usage du terme de compétence, ses conditions et ses enjeux : pour Elizabeth Dugué, l'utilisation de la notion de compétence est symptomatique d'un renforcement du pouvoir des directions vis-à-vis des salariés, non la résultante d'un accroissement de la complexité du travail : or, on l'a vu, toutes sortes de définitions valables de la compétence existent. Ceci explique sans doute le flou apparent qui entoure ce concept. Des diverses réponses qui peuvent être apportées à la question de l'usage du terme de « compétence » dépendent, au fond, la pertinence de ce concept, pour tels ou tels groupes d'acteurs en particulier, et pour la collectivité en général.

Or, il nous semble que les contributions à ce courant, soit n'explicitent pas les terrains dont elles sont issues, auquel cas elles ont un caractère exclusivement polémique, soit proviennent de terrains trop peu variés au regard de l'ambition du propos qu'elles affichent : ainsi, le modèle de la compétence conceptualisé par Philippe Zarifian, est issu de quelques monographies dans l'industrie de l'ameublement, tandis qu'Elizabeth Dugué fonde sa thèse sur l'étude d'un petit nombre de sociétés d'assurance.

Enfin soulignons que la question de l'usage de la compétence n'est pas l'apanage de la sociologie : cette question ressortit aux sciences de gestion à plus d'un titre. Tout d'abord, comme il vient d'être dit, les premiers à s'être penchés sur le problème - les sociologues - n'ont semble-t-il pas répondu à l'exigence méthodologique consistant à caler le propos tenu sur les données empiriques collectées. Il y a là un travers soulevé par certains sociologues eux-mêmes. Peut-être les sciences de gestion ont-elles quelque chose à dire sur ce terrain là. Ensuite, la compétence étant grandement utilisée dans le monde des entreprises, il est possible que celles qui ne s'en servent pas encore cherchent à comprendre pourquoi, comment et avec quels résultats les autres s'en servent, ceci afin de les aider à expliciter leurs propres attendus. Une recherche sur l'usage de la notion de compétence et ses effets a donc bien sa place dans les sciences de gestion, et plusieurs chercheurs en gestion ont aujourd'hui ouvert la voie (Courpasson et Livian, 1991 ; Castro et alii, 1995 ; Dietrich, 1995 ; Marbach, 1995 ; Amadieu et Cadin, 1996 ; Dejoux, 1997 ; Retour, 1997). En tout état de cause, une fois admise et explicitée, la diversité des définitions du terme de compétence doit être considérée

[20] DEMAILLY L., « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants », *Sociologie du travail*, n°1, 1987, p.59-69

[21] ZARIFIAN P., « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz, F., *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, Paris, 1988, p.77-82

[22] MERCHIERS et PHARO, « Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert », *Sociologie du Travail* n°1, 1992, p.47-63

comme une richesse plutôt que comme un source de confusion : il revient aux acteurs de prendre acte de cette diversité afin de débattre de leurs choix en toute connaissance de cause.

Tableau récapitulatif

1.La compétence (linguistique) est le propre de l'Homme en général : Chomsky. Elle sous-tend la performance linguistique mais ne l'épuise pas. Celle-ci dépend de facteurs autres que la compétence, d'essence essentiellement cognitive.
2.La compétence est le propre de l'individu : de Montmollin, Parlier et Gilbert ; Spencer et Spencer
1.La compétence est essentiellement cognitive, indépendante de la performance : Chomsky
2.La compétence est essentiellement pragmatique, tournée vers l'obtention d'une performance : de Montmollin, Malglaive, Parlier et Gilbert (compétence spécialisée) , Spencer et Spencer
1.La compétence est une caractéristique indépendante, de la situation de travail ou d'élocution: Chomsky, Spencer et Spencer, Parlier et Gilbert (compétence transférable)
2.La compétence ne se conçoit que par rapport à une situation donnée : de Montmollin, Parlier et Gilbert (compétence spécialisée)
1.La compétence existe et peut être représentée objectivement (Chomsky, de Montmollin, Spencer et Spencer, Gilbert et Parlier : compétence transférable)
2.La compétence est produite par la société et n'a pas d'existence propre (Stroobants, Dugué, Reynaud, Demailly)
1.La compétence n'est pas attestée par les qualifications (Demailly)
2.La production des qualifications peut et doit prendre en compte la notion de compétence (Malglaive)

Anaïg LE ROUX
Université de Paris 1

Les effets des pratiques d'intéressement sur la productivité du travail et l'emploi

LES EFFETS DES PRATIQUES D'INTERESSEMENT SUR LA PRODUCTIVITE DU TRAVAIL ET L'EMPLOI

Introduction

Dire que la réussite d'une politique d'intéressement dépend étroitement de l'importance que l'entreprise lui attache et du soin qu'elle apporte à sa mise en place est sans doute un truisme. Pourtant, trop d'entreprises encore adoptent un tel dispositif pour suivre un phénomène de mode ou pour bénéficier d'exonérations fiscales : les salariés comme les directions n'en attendent rien, sinon un modeste complément de salaire pour les uns et un moyen de calmer des revendications salariales devenues trop pressantes pour les autres.
Or, un rapide tour d'horizon des recherches menées sur l'intéressement met en lumière des propriétés théoriques fort intéressantes pour les entreprises : il permettrait d'accroître la stabilité de l'emploi, engendrerait de substantiels gains de productivité et modifierait les comportements au travail des salariés.
Ces travaux, réalisés pour la plupart par des économistes, laissent cependant bon nombre de questions en suspens : les diverses formes d'intéressement ont-elles des impacts de nature différente ? Ces impacts sont-ils soumis à des facteurs de contingence ?
En effet, l'intéressement en France a ceci de spécifique qu'il peut reposer sur des critères très différents; il peut s'agir d'un pur partage des profits mais également d'un partage des gains de productivité. La législation offre par ailleurs une grande liberté quant aux choix des caractéristiques de l'accord : le niveau d'organisation, le mode de répartition, la prise en compte de l'absentéisme, le couplage avec un PEE sont autant de paramètres susceptibles d'expliquer le succès ou l'échec de cette forme de rétribution.
Notre travail vise par conséquent à identifier les pratiques susceptibles d'influencer les performances organisationnelles. En d'autres termes, l'important, nous semble-t-il n'est pas tant d'évaluer les effets de l'intéressement, ce sur quoi ont porté la plupart des études, mais plutôt de connaître les variables qui affectent son efficacité.

1. Les effets du partage du profit sur l'emploi

La plupart des sociétés industrielles, particulièrement les pays européens, sont caractérisées par un manque de réactivité des rémunérations face aux chocs économiques. Cette rigidité salariale, expliquée en partie par les approches contemporaines du marché du travail[1] s'est alors traduite par l'apparition et surtout la persistance du chômage.
Selon Weitzman, il est impératif de casser ce cycle usuel d'ajustements des effectifs aux humeurs du marché. Ces ajustements doivent au contraire s'effectuer sur les rémunérations et les prix. Seule une flexibilité instantanée du coût salarial, engendrée par l'introduction du partage du profit, pourrait conduire à des politiques d'emploi moins fluctuantes.
En favorisant une plus grande souplesse de la rémunération globale des salariés, il constituerait ainsi une réponse salutaire aux chocs exogènes et à la baisse de l'activité des entreprises. La réduction des coûts de la main d'oeuvre, générée par la diminution de la part variable du salaire, libérerait ainsi les entreprises de la contrainte de licencier.
Les politiques de relance, bien souvent coûteuses, deviendraient donc sans objet puisque les déséquilibres temporaires seraient spontanément absorbés.
Outre la sauvegarde des emplois, le partage du profit en permettrait également la création : l'employeur fonderait sa décision d'embauche exclusivement sur la partie fixe du salaire et non sur la rémunération totale, la partie variable étant, par définition, une fonction des profits réalisés. "En effet, du point de vue de l'entreprise, le système de partage est équivalent à une taxe proportionnelle sur les profits. Ce système de taxation proportionnelle est neutre vis-à-vis des décisions d'embauche et la firme ne se préoccupe que de la valeur du salaire de base". (El Ferktaji, 1994). Autrement dit, le plein emploi pourrait être atteint si le salaire de base était fixé à un niveau suffisamment bas.

[1] notamment les théories du salaire d'efficience et des contrats implicites.

Intuitivement séduisante, la thèse de Weitzman a pourtant fait naître chez de nombreux chercheurs des réactions allant de l'enthousiasme prudent au plus grand scepticisme.
Tout, d'abord, Weitzman a fondé son argumentation sur le Japon qui connaissait à cette époque une stabilité de l'emploi enviée par la plupart des pays occidentaux.
Or, le Japon n'est sans doute pas une bonne illustration de l'économie de partage, d'autres éléments contribuant à la stabilité de l'emploi (Standing, 1988).
Postulant une attitude apathique des syndicats et travailleurs à l'égard de toute baisse du salaire nominal, Weitzman présente par ailleurs une vision simplificatrice du marché du travail; il occulte notamment certaines conséquences liées à l'introduction du partage du profit au plan micro-économique comme la concentration du risque pour les salariés ou encore le contrôle des embauches par les insiders (Artus, 1988; Nordhaus, 1988; Nuti, 1987; Wadhwani, 1988; Bensaid et Gary-Bobo, 1991).
La théorie de la stabilité souligne qu'une économie de partage connaîtra une plus grande stabilité de l'emploi lors de chocs économiques négatifs et se relèvera plus facilement que ne le ferait une économie de salaire fixe. Certes, mais dans le cas d'une économie mixte (partage et non partage), cette conclusion restera vraie à la seule condition que les incitations au niveau micro-économique restent les mêmes. Il ne faut cependant pas négliger la possibilité que certains travailleurs, en période conjoncturelle défavorable, pourraient quitter l'entreprise afin de chercher un emploi dans des entreprises offrant un salaire fixe, leur but étant bien entendu de conserver une rémunération plus élevée dans le court-terme. Si les firmes veulent attirer et fidéliser les salariés, elles seront donc contraintes de conserver la rétribution globale au niveau du marché et par conséquent de licencier (John, 1991; Kruse, 1992).
Le partage peut également exacerber les conflits entre insiders et outsiders : le recrutement de travailleurs supplémentaires conduit à une réduction de la part du profit perçue par chaque salarié. La volonté de maintenir leur pouvoir d'achat amènera alors les salariés déjà en place à résister à toute embauche (Summers 1986).
Face à des menaces de revendication salariale ou de baisse de l'effort, on peut supposer que les entreprises renonceront à accroître l'emploi.

Les résultats économétriques des différentes études empiriques sont assez divergents. Ils donnent néanmoins à penser que les employeurs n'ignorent pas la part du profit à reverser dans leurs décisions d'embauche; ils considèrent la rémunération totale et non le salaire de base comme représentant le coût marginal du travail (Wadhwani et Walll, 1990).
Le partage pourrait cependant avoir des effets sur l'emploi, mais ceux-ci seraient indirects : c'est essentiellement parce qu'elle entraînerait des gains de productivité que cette forme de rétribution pourrait réduire le chômage (Cahuc et Dormont, 1992; Estrin et Wilson, 1986).

2. Les effets sur la productivité du travail

La relation entre le partage du profit et la productivité du travail a fait l'objet de nombreuses recherches empiriques. Le tour d'horizon de ces études (économétriques pour la plupart) laisse à penser que cette forme de rétribution susciterait des modifications des comportements au travail des salariés.

En cas de non partage des gains générés par une entreprise, les salariés essaient de se les approprier sous forme non monétaire, notamment en réduisant leurs efforts (Fitzroy et Kraft, 1987).
Le système de salaire fixe engendrerait par conséquent de bas niveaux de production, surtout lorsque les efforts des travailleurs sont difficiles ou coûteux à observer (Kruse, 1993).
Le salaire à la pièce constitue alors une alternative à ces réactions collusoires : lorsque la quantité et la qualité de la production d'un individu peuvent être aisément observées, il est possible de lier la rémunération des salariés à leurs performances individuelles. Cette forme de rétribution présente cependant de nombreux inconvénients comme un mauvais usage des outils de production, ou encore un développement des rivalités conduisant notamment à des actions dites de "sabotages" (Stiglitz, 1975; Levine, 1992).
Si les tâches sont interdépendantes, les incitations de groupe, tel le partage du profit, sont plus appropriées.
Supposée accroître la productivité du travail, cette forme de rémunération se heurte toutefois au problème du 1/N mis en évidence par les économistes de la Property Rights School : plus le nombre

de salariés (N) d'une entreprise est grand, plus l'incitation individuelle devient faible. Si chaque salarié doit en effet partager les gains engendrés par son effort avec tous les autres salariés, la rétribution de cet effort peut être trop modeste pour être réellement incitative. Il aura alors intérêt "à tirer au flanc". Il pourra ainsi profiter des avantages de la baisse de ses efforts sans avoir à supporter une forte réduction de la part variable de sa rémunération, l'ensemble des salariés de l'entreprise se partageant les pertes de productivité. (Samuelson, 1977).
Cet argument du "free-rider" encore appelé "passager clandestin" n'est plus viable si on considère que le partage du profit s'inscrit dans le contexte formel "du dilemme de prisonnier" où le bien-être de chaque membre pourrait être amélioré si chacun faisait plus d'efforts (Weitzman et Kruse, 1990). Au début du jeu, le risque du "passager clandestin" existe réellement mais il s'affaiblit au fur et à mesure que le jeu se répète. La théorie des jeux répétés a pour objet de montrer que les joueurs peuvent être amenés à coopérer même si chacun n'a qu'un seul objectif : satisfaire ses intérêts propres, c'est-à-dire maximiser ses gains personnels. A vrai dire, "coopérer" est un abus de langage comme le souligne B. Guerrien (1993) car au sens usuel du terme, il sous-entend une entente; or, plus que d'une réelle volonté de coopérer, il s'agit ici de stratégies bien souvent conflictuelles reposant par exemple sur des menaces. En matière d'intéressement, le terme "coopération" est sans doute également impropre : les resquilleurs subissent en réalité des pressions de leurs pairs à travers des sanctions non pécuniaires telles que la culpabilisation ou l'ostracisme social (Kandel et Lazear, 1992).
La surveillance horizontale, plus efficace et moins onéreuse, vient alors se substituer au contrôle hiérarchique (Kruse, 1993).

L'introduction du partage du profit repose par ailleurs sur l'attente explicite d'une assimilation des intérêts de l'entreprise et des travailleurs et constitue ainsi un mode de résolution des conflits[2] pouvant exister entre l'organisation et les salariés.
J. Rojot (1992) émet cependant des doutes quant à une totale coopération dans les relations de travail : "elle (la coopération) a toujours une limite, il y a toujours un conflit, ne serait-ce que latent, entre ceux qui prennent des décisions et ceux qui les exécutent, il y a toujours un problème d'allocation des surplus en quantité limitée, il y a toujours le fait que des logiques différentes, économiques et sociales, s'opposent, il y a toujours le fait qu'aux extrémités opposées d'une hiérarchie les contraintes organisationnelles sont vues différemment".
L'intéressement peut même exacerber ces éventuels conflits : que les résultats baissent, que l'évolution du marché devienne défavorable, que les dirigeants prennent une décision d'investissement donnant des profits éventuels à long terme au détriment des profits immédiats, et le climat risque alors de se dégrader rapidement.

Lier la rémunération à la prospérité de l'entreprise est en donc supposé accroître la contribution des salariés à l'organisation à travers une plus grande motivation, implication organisationnelle et coopération entre les salariés (Bell et Hanson, 1987; Florkowski et Schuster, 1992; Bullock et Lawler, 1984; Collins, Hatcher et Ross, 1993)[3]. Absentéisme et turnover seraient alors réduits (Vaughan-Whitehead, 1992; Wilson et Peel, 1991).

De nombreuses recherches empiriques ont tenté d'estimer les effets du partage du profit sur la productivité du travail. Les résultats de ces travaux, qu'il s'agisse de simples enquêtes portant sur les perceptions des acteurs sociaux ou d'études économétriques plus sophistiquées, sont dans l'ensemble convergents : il existerait bien une corrélation entre ces deux variables (Cahuc et Dormont, 1992; Cable et Wilson, 1989; Fitzroy et Kraft, 1992; Kruse, 1992).
La plupart de ces recherches présentent cependant des faiblesses méthodologiques, la principale étant liée à la difficulté statistique d'identifier le sens de la causalité entre l'adoption d'un dispositif de partage et l'amélioration des performances des entreprises (Poole, 1988); à ce titre, Kruse (1993) montre qu'une telle forme de rétribution est introduite dans les entreprises à la suite d'une augmentation réelle ou escomptée des profits.

3. Problématique et méthodologie de la recherche

Partant de ces quelques éléments théoriques et empiriques, notre travail ne vise pas à vérifier l'existence d'effets positifs de l'intéressement mais plutôt à identifier les conditions dans lesquelles il

[2] mis notamment en évidence par la théorie de l'agence.
[3] notons cependant que les résultats des études menées en France sur l'impact de l'intéressement sur les comportements au travail sont peu concluants; voir par exemple P. Roussel (1994) et G. Bijeire (1996).

peut influer sur les performances. Une étude exploratoire menée au préalable auprès de 65 personnes[4] nous a notamment permis de mettre en évidence les principales variables susceptibles d'affecter l'efficacité les dispositifs mis en oeuvre.
Plusieurs conditions semblent en effet devoir être réunies pour que l'intéressement conserve ses propriétés théoriques. Ses effets dépendraient tout d'abord des objectifs que la direction assigne à cette forme de rétribution : ils devraient différer selon que les dirigeants souhaitent uniquement bénéficier d'exonérations de charges sociales ou qu'ils souhaitent véritablement mobiliser le personnel.
Les caractéristiques de l'accord conclu au sein de l'entreprise ainsi que les modalités de son suivi sont également supposées affecter différemment les performances; à titre d'exemple, si l'entreprise veut faire de l'intéressement un outil favorisant l'accroissement de la productivité du travail, il semble opportun d'asseoir la formule de calcul sur des critères techniques appliqués à chaque unité de travail; une information périodique et redondante semble de même s'imposer. A l'inverse, si elle recherche exclusivement au travers de l'intéressement un complément de revenu flexible favorisant le contrôle de l'évolution de la masse salariale et la stabilité du niveau de l'emploi, un accord prenant en compte comme seul critère les résultats globaux de l'entreprise répondra sans doute le mieux à cette aspiration. Il n'est pas certain qu'il faille, dans ce cas, développer une politique de communication sophistiquée car le coût qui lui serait inhérent serait bien supérieur aux gains que l'organisation pourrait en tirer puisqu'elle n'attend pas de l'intéressement qu'il motive les salariés. Le seul impératif alors pour la direction : bien expliquer au personnel que les sommes versées constituent une partie variable de la rémunération et qu'elles sont susceptibles de s'amoindrir en période de ralentissement conjoncturel.
En outre, les vertus de cette forme de rétribution ont probablement plus de chances d'émerger dans la réalité si l'entreprise est de petite taille et si l'organisation du travail est décentralisée. Autrement dit, l'efficacité d'un accord serait étroitement liée au contexte organisationnel.
Enfin, la présence conjointe des deux autres dispositifs de participation financière - le Plan d'Epargne d'Entreprise et la participation aux résultats - peuvent également contribuer au succès de l'intéressement.

L'objet de notre étude statistique consiste à estimer les effets des différentes pratiques d'intéressement sur les performances des entreprises que sont la productivité du travail et l'emploi.
Un échantillon de plus de 1000 entreprises ayant signé un accord a été constitué par la DARES. Nous avons adressé un questionnaire à leur direction, soit par voie postale, soit directement sur le lieu de travail lors d'un entretien. Nous avons obtenu au total 83 réponses exploitables, complétées par des informations financières recueillies sur la base de données DIANE. La période d'observation est de trois ans (de 1993 à 1995) [5].
La liste des variables utilisées est présentée en annexe 1.

4. Résultats

L'incidence des dispositifs d'intéressement sur la productivité du travail

La productivité, mesurée en terme de valeur ajoutée, est habituellement expliquée à l'aide d'une fonction du type Cobb-Douglas, incluant le capital et le travail. Sont également intégrées dans notre équation des données du bilan social (salaire de base moyen, dépenses en formation), des variables relatives aux pratiques d'intéressement et deux variables (A95 et A94) reflétant la conjoncture des années 1994 et 1995. Nous avons de même incorporé la présence d'un dispositif de participation aux résultats et d'un plan d'épargne d'entreprise (PEE) comprenant un fond commun de placement composé uniquement en titres de l'entreprise. Nous avons également introduit des variables dummies sectorielles destinées à prendre en considération les différentiels de productivité existant entre les secteurs.
Nous avons enfin tenu compte de l'évolution du taux d'inflation sur cette période en déflatant les données chiffrées par rapport à l'année de référence, c'est-à-dire 1993.
Les résultats sont présentés dans le tableau 1.

---

[4] il s'agit d'une méthodologie d'entretiens d'inspiration semi-directive menée auprès de 18 représentants de direction, 15 représentants du personnel, 29 salariés et enfin 3 consultants en ressources humaines.
[5] bien entendu, pour les entreprises ayant conclu un accord en 1994 et en 1995, les données sont respectivement observées sur 2 ans et un an.

Il indique clairement que les écarts de productivité sont d'abord expliqués par les effectifs (EFF) et le stock de capital (K).
De même, le salaire moyen (SALA) joue un rôle positif et significatif confirmant par là même les théories du salaire d'efficience.
Les efforts des entreprises consacrés à la formation (DEPENFOR) sont également récompensés : cet investissement en capital humain se traduit par un accroissement de la productivité du travail. Cette variable n'est toutefois significative qu'au seuil de 10%.
Comme nous le supposions, les caractéristiques des divers dispositifs d'intéressement ne sont pas neutres à l'égard des niveaux de productivité.
Tout d'abord, le coefficient de la variable OBJEXO est négatif et significatif dans notre équation. En effet, la tentation est grande d'adopter l'intéressement afin de bénéficier des exonérations de charges sociales. Dans ce cas, les directions n'ont pas une idée très précise du rôle que cette forme de rétribution peut jouer sur les comportements au travail; elles n'adaptent donc pas le dispositif aux spécificités de l'entreprise. En outre, cet objectif peut traduire la volonté d'alléger la masse salariale en substituant une partie de la rémunération par une prime d'intéressement. Cette pratique risque alors de faire naître un certain mécontentement chez les salariés.

Tableau 1
Equation de productivité

n=157

variable dépendante	Log	(VA)
variables explicatives	coefficient	t de student
LOG (K)	0,144	3,31***
LOG (EFF)	0,760	11,20***
SALA	0,562	2,54**
DEPENFOR	0,116	1,82*
MONTINT	-0,147	-1,43
CRITMIXT	0,044	1,08
CRITOBJ	0,201	0,21
OBJEXO	-0,311	-2,70***
OBJMOTI	0,087	0,604
ACC86	-0,210	1,23
ACC92	-,277	-1,47
INFO	0,328	2,74***
REPARTUNI	0,327	2,40**
REPARTMOITI	0,391	2,69***
FREQUE	-0,034	-0,77
PRESPART	-0,016	-0,135
PEE	0,332	2,43**
OUV	-0,147	-0,61
A94		non sign.
A95		non sign.
dummies sectorielles		OUI
R2		0,96

* variable significative à 90%; ** variable significative à 95%; ***variable significative à 99%

A l'inverse, la fréquence des informations relatives à l'intéressement (INFO) influence positivement la productivité. Une communication redondante est certes coûteuse en temps et financièrement mais elle

permet notamment aux salariés de vérifier régulièrement le niveau d'atteinte des résultats et de mesurer l'influence de leurs efforts sur les performances obtenues.
Le choix de clés de répartition du montant de l'intéressement ne semble pas anodin non plus. A l'instar de la Cegos, nous aboutissons à un résultat "qui paraîtra certainement surprenant à plus d'un : l'intéressement est jugé par les entreprises d'autant plus efficace que sa répartition est moins hiérarchisée". L'un des enjeux de l'intéressement aux yeux de la plupart des salariés est la réduction des écarts de rémunération. Répartir au prorata du salaire, c'est donc risquer d'engendrer un sentiment d'injustice et par conséquent un rejet de l'accord. C'est ce qui apparaît clairement dans notre équation; lorsque l'on prend comme référence la répartition entièrement hiérarchisée selon les salaires, les deux autres modes de répartition (REPARTUNI et REPARTMOITI) influencent positivement la productivité.
La présence d'un PEE comprenant un FCP composé uniquement en titres de l'entreprise est également fortement significative; autrement dit, la possibilité offerte aux salariés de devenir actionnaires de leur entreprise contribuerait à l'amélioration de la productivité du travail.
En revanche, ni le montant de la prime d'intéressement (MONTINT) ni le versement d'une prime de participation (PRESPART) ne semblent avoir d'effets spécifiques.
De même, le choix de la formule de calcul, qu'elle repose sur des résultats financiers (CRITFINAN), sur des objectifs techniques (CRITOBJ) ou sur des critères mixtes (CRITMIXT), ne semble pas influer sur la productivité.
Pourtant, un accord assis sur des indicateurs techniques est supposé avoir un rôle mobilisateur dans la mesure où il permet aux salariés de mieux traduire l'incidence de leurs efforts sur la récompense qu'ils perçoivent. Toutefois, ce type de contrat implique une décentralisation de la formule de calcul qui peut faire naître des disparités entre les équipes de travail. Les objectifs fixés peuvent en effet être plus ou moins ambitieux, leur mesure plus ou moins rigoureuse selon les services. Des différences de sommes perçues ne reflètent donc pas toujours des différences d'efforts, d'où des rivalités, de la jalousie, un sentiment d'injustice et de nombreux mouvements d'humeur pouvant être néfastes à la productivité.
Les systèmes hybrides composés d'un critère financier commun à toute l'entreprise et d'un ou de plusieurs critères spécifiques à chaque unité de travail ne sont pas non plus dénués d'effets pervers : la mise en oeuvre de ce dispositif suppose une multiplication de modes de calcul, d'indicateurs, d'enjeux, de niveaux d'organisation qui rend l'accord global incompréhensible aux yeux des salariés.
La fréquence des versements de la prime (FREQUE) est également neutre. Or, les directions comme les représentants du personnel déplorent bien souvent que le délai « efforts-récompense » soit trop long, notamment lorsqu'il s'agit d'une formule basée sur des résultats financiers. Il est vrai que le versement d'une prime six mois après la clôture des comptes n'est pas en rapport avec le travail quotidien des salariés. C'est pourquoi certains employeurs trouvent opportun de distribuer l'intéressement plusieurs fois par an. Mais dans ce cas se pose le problème de la dilution du montant versé annuellement; la prime devient par conséquent moins incitative. Notre étude préalable reposant sur des entretiens a cependant montré que ce débat sur la périodicité des versements anime surtout les directions et les représentants du personnel; tous les salariés interrogés sont quant à eux pleinement satisfaits de la fréquence pratiquée dans leur entreprise, qu'il s'agisse d'un ou de plusieurs versements par an.

L'incidence des dispositifs d'intéressement sur l'emploi

Nous avons intégré dans notre équation de la demande de travail des variables qui expliquent habituellement les variations des niveaux d'emploi, à savoir les ventes, le salaire moyen, les dépenses en matières premières et l'intensité capitalistique.
Nous avons également tenu compte des éventuels effets des dépenses en formation, des différents dispositifs d'intéressement, de l'existence d'un PEE et d'un accord de participation et enfin de la présence de syndicats.
Les résultats sont présentés au sein du tableau 2.

Tableau 2
Equation de l'emploi

n = 150

variable dépendante	Log (EFF)	
variables explicatives	coefficient	t de student
LOG (VENTES)	0,753	11,20***
LOG (ACHAMAT)	-0,083	-2,70***
LOG (CAPIN)	-0,187	-2,52**
SALA	-0,509	-1,76*
DEPENFOR	0,240	3,75***
MONTINT	-0,022	-1,72*
CRITFINA	-0,187	-1,04
OBJEXO	0,235	1,71*
ACC86	-0,331	-1,76*
ACC92	-0,463	-2,19**
RATIF	-0,202	-0,97
PRIMPART	0,018	1,22
PEE	0,300	1,82*
SYND	0,116	0,52
A94		non sign.
A95		non sign
dummies sectorielles		OUI
R2		0,94

* variable significative à 90%; ** variable significative à 95%; ***variable significative à 99%

La demande de travail semble être plus faible dans les entreprises intensives en capital (CAPIN), confirmant ainsi la théorie de substitution des facteurs (Vaughan-Whitehead, 1992).
Les ventes (VENTES), à l'inverse, influencent positivement le niveau d'emploi alors que les dépenses en matières premières (ACHAMAT) ont un impact négatif.
La demande de main d'oeuvre semble également liée aux dépenses en formation (DEPENFOR).
Le lien théorique négatif entre le niveau de rémunération et l'emploi est vérifié au plan empirique; la variable SALA n'est cependant significative qu'au seuil de 10%.
De même, le coefficient de la prime d'intéressement est négatif. Ce résultat contredit l'hypothèse fondamentale du modèle de Weitzman mais est en cohérence avec les conclusions de Vaughan-Whitehead (1992) et de Cahuc et Dormont (1992) : l'intéressement agit en France comme un surcoût; il est donc considéré par les entreprises comme faisant partie intégrante du coût marginal du travail. L'esprit de la loi, à savoir le caractère de non-substitution de l'intéressement, est donc respecté.
L'impact négatif de la variable ACC92 et dans une moindre mesure de la variable ACC86 tend à montrer que ce surcoût est d'autant plus important que la mise en place du dispositif d'intéressement est récente; il semble en revanche en partie absorbé lorsque la date de signature du contrat est ancienne, soit avant 1986.
Lorsque l'objectif que poursuit l'entreprise au travers de l'intéressement est l'allégement des charges sociales (OBJEXO), les effets sur l'emploi sont positifs. Comme nous l'avons déjà indiqué, cet objectif peut traduire la volonté des dirigeants de substituer une partie du salaire par une prime d'intéressement exonérée; d'où un allégement de la masse salariale globale.
Une formule de calcul reposant sur des critères financiers reflète en principe fidèlement la santé financière de l'entreprise et doit ainsi permettre d'introduire ou de renforcer la flexibilisation de la masse salariale. Ce mode de calcul est cependant neutre dans notre équation. Si ce résultat heurte a priori l'intuition, il peut notamment s'expliquer par le fait que 17% des entreprises composant notre

échantillon ont déclaré avoir versé au moins une fois entre (1993 et 1995) une prime « artificielle » visant à compenser la baisse du montant de l'intéressement aux résultats financiers. Cette pratique annihile donc d'emblée les éventuels effets sur la flexibilité salariale et donc sur l'emploi.
L'existence d'un FCP composé uniquement en titres de l'entreprise est favorable à l'emploi; à l'inverse le montant de la prime de participation ne joue aucun rôle significatif.
Enfin, la présence syndicale (SYND) ne semble pas affecter la demande de travail.

Conclusion

Le succès de l'intéressement est bien souvent assimilé aux seuls effets que cette forme de rémunération pourrait engendrer sur les comportements au travail. C'est pourquoi de nombreux ouvrages insistent notamment sur la nécessité de décentraliser les formules de calcul, de mener une politique de communication active et d'associer étroitement les salariés à l'élaboration de l'accord.
Or, l'impact sur les comportements n'est en réalité pas la seule attente des entreprises : dans un contexte de gestion rigoureuse des rémunérations engendrant un blocage et une désindexation des salaires, de nombreuses sociétés recherchent uniquement au travers de l'intéressement un complément de revenu flexible, de surcroît exonéré de charges. Il constitue par conséquent un moyen efficace de contrôler l'évolution de la masse salariale.
Les résultats de cette étude montrent que le choix du dispositif d'intéressement doit entrer en résonance avec les buts poursuivis par l'entreprise. Lorsqu'elle veut en faire un outil de mobilisation du personnel afin d'accroître la productivité du travail, il semble opportun d'informer régulièrement les salariés sur l'évolution des résultats. Une répartition du montant de l'intéressement proportionnelle au salaire est en revanche à proscrire.
L'impact psychologique de l'intéressement ne paraît pas être lié au montant de la prime versée. A l'inverse, lorsque l'on considère les niveaux d'emploi, le montant distribué semble avoir une influence négative et représente un surcoût du travail. Il est vrai que la législation française laisse peu de place à la flexibilité : « c'est pourquoi les masses totales d'intéressement distribuées par les entreprises représentent un pourcentage peu significatif des rémunérations brutes des salariés. Il faudrait globaliser les négociations sur les salaires et l'intéressement parce que le découplage actuel - négociations sur l'intéressement tous les 3 ans et négociations salariales obligatoires sur les salaires de base qui se déroulent chaque année - n'est probablement pas favorable à une totale intégration de l'intéressement dans la gestion globale de la masse salariale par les entreprises (...) il conviendrait éventuellement de lever la contrainte concernant la non-substitualité de l'intéressement à des éléments de salaires existants »[6]. Cette mesure permettrait en effet d'aller vers une plus grande flexibilisation de la masse salariale.

L'ensemble de ces résultats doit cependant être interprété avec prudence compte tenu de la petite taille de l'échantillon. Par ailleurs, ce type d'études présente des biais liés notamment à l'utilisation de mesures de la production financières plutôt que physiques (Kruse, 1993). En outre, nous ne pouvons écarter l'éventualité que certaines variables pouvant influencer les niveaux de productivité ou d'emploi aient été omises.

[6] Ghellab Y.(1995), « Le système en France : réflexions économiques », *ANDCP PERSONNEL*, n°358, mars 1995.

Annexe 1

Définitions des variables

Abréviations	Définitions
K	stock de capital
EFF	nombre total de salariés
OUV	proportion d'ouvriers par rapport à nombre total de salariés
SALA	salaire annuel de base moyen d'un salarié
DEPENFOR	dépenses en formation (en % de la masse salariale)
VENTES	ventes annuelles (chiffre d'affaires)
ACHAMAT	achats annuels de matières
CAPIN	intensité en capital
MONTINT	montant de la prime d'intéressement (en % de la masse salariale)
CRITMIXT	formule de calcul de l'intéressement reposant sur des critères mixtes
CRITOBJ	formule de calcul reposant sur des objectifs techniques
CRITFINA	formule de calcul reposant sur des critères financiers
OBJEXO	conclusion d'un accord d'intéressement pour bénéficier d'exonérations de charges sociales
OBJMOTI	conclusion d'un accord d'intéressement afin d'accroître la motivation du personnel
DATEAVT	conclusion du premier accord d'intéressement avant 1986
DATE86	conclusion du premier accord d'intéressement entre 1986 et 1991
DATE92	conclusion du premier accord d'intéressement à partir de 1992
INFO	fréquence des informations relatives au suivi de l'intéressement
REPARTHIE	répartition du montant de l'intéressement hiérarchisée selon les salaires
REPARTUNI	répartition du montant de l'intéressement uniforme
REPARTMOITI	répartition du montant de l'intéressement en partie hiérarchisée, en partie uniforme
FREQUE	fréquence des versements annuels de l'intéressement
PRESPART	présence d'un accord de participation aux résultats
PEE	présence d'un PEE comprenant un FCP composé exclusivement de titres de l'entreprise
SYND	présence de syndicats dans l'entreprise

Références

Alchian, A.A., « The effect of wage bargaining in the stock market value of the firm », *American Economic Review*, 1989, vol. 79, pp 774-809.

Alchian, A.A.; Demsetz H., « Production, Information Costs and Economic Organization », *American Economic Review*, 1972, n°5, pp 777-795.

Artus, P., « Le partage du profit : fondements microéconomiques et effets macroéconomiques », *Annales d'Economie et de Statistiques*, 1988.

Bell, W.; Hanson, C.G., *Profit-Sharing and Profitability, How Profit-Sharing Promotes Business Success,* Kogan Page, Londres 1987, 124 pages.

Bensaid, B.; Gary-Bobo R.J., « Negotiation of Profit Sharing Contracts in Industry », *European Economic Review*, 1991, vol 35, pp 1069-1085.

Bijeire, G., *Intéressement et attachement professionnel, contribution à l'analyse de l'intéressement des salariés perçu comme développement de l'attachement professionnel,* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, avril 1996.

Cable, J.R.; Fitzroy, F.R., « Productive Efficiency, Incentives and Employee Participation: Some Preliminary Results for West Germany », *Kyklos*, vol 33, 1980, pp 100-121.

Cahuc, P.; Dormont, B., « Les effets d'incitation de l'intéressement: la productivité plutôt que l'emploi », *Economie et Statistique*, n° 257, septembre 1992, pp 45-56.

Cegos; Institut de l'Entreprise, *Les pratiques de la participation financière des salariés,* Paris, 1987, 181 pages.

Dore, R.; Bonine-Cabale, J.; Tapiola, K., *Japan at work: markets, management and flexibility,* 1989, Paris, OCDE.

El Fertaji, M. ***Fondements et implications macroéconomiques du partage des profits,*** Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Paris 1, 1994.

Estrin,S.; Grout, P.; Wadhwani, S., « Profit Sharing and Employee Share Ownership », *Economic Policy*, avril 1987, pp 13-62.

Estrin, S.; Wilson, N., « The Microeconomic Effects of Profit Sharing: the British Experience », *Centre for Labor Economics,* London School of Economics, Discussion Paper n°247, 1986.

Fakhfakh, F., *Partage du profit et productivité des entreprises: une étude économétrique sur de grandes entreprises françaises,* Thèse en Sciences Economiques, Université de Panthéon-Sorbonne Paris 2, 1994.

Fitzroy, F.R.; Kraft, K., « Cooperation, Productivity and Profit-Sharing », *Quarterly Journal of Economics,* 1987, pp 23-35.

Fitzroy, F.R.; Mueller, D., « Conflict and cooperation in contractual organization », *Quarterly Review of Economics and Business*, 1984, n°4, pp 23-49.

Fitzroy, F.R. et Vaughan-Whitehead, D., « Entreprise et emploi dans une économie de partage », *Revue Française d'Economie,* 1988, vol 3, n°1, pp 21-50.

Florkowski, G.W; Schuster, M.H., « Support for Profit-Sharing and Organizational Commitment: a Path Analysis », *Human Relations*, 1992, vol 45, n°5, pp 507-522.

Guerrien, B., ***La théorie des jeux,*** Economica, 1993.

John, A., « Employment Fluctuations in a Share Economy, », *Oxford Economic Papers,* 1991, 43, 1, pp 75-84.

Jones, D.C; Svejnar, J., « Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives », *Economica*, novembre 1985, vol 52, n°208, pp 449-465.

Kandel, E.; Lazear, E.P., « Peer Pressure and Partnerships », *Journal of Political Economy*, 1992, 100, pp 801-817.

Kraft, K., « The incentive effects of dismissals, efficiency wages, piece-rates and Profit Sharing», *Review of Economics and Statistics,* 1991, vol 73, pp 451-459.

Kruse, D.L., *Profit Sharing: does it make a difference ?* W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan, 1993.

Kruse, D.L., « Profit-Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States », *The Economic Journal,* 1992, n°102, pp 24-37.

Levine, D., « Efficiency Wages in Weitzman'share Economy », *Industrial Relations*, 1989, vol 28, n°3, pp 321-334.

Nordhaus, W., « Introduction to the Share Economy », *Journal of Comparative Economics*, décembre 1986, pp 416-420.

Nuti, D.M., « Profit-Sharing and Employment: Claims and Overclaims », *Industrial Relations,* Hiver 1987, vol 26, n°1, pp 18-29.

Poole, M., « Factors Affecting the Developpment of Employee Financial Participation in Comtemporary Britain: Evidence from a National Survey », *British Journal of Industrial Relations*, Mars 1988, pp 21-36.

Rojot, J., « Ce que participation veut dire », *Revue Française de Gestion,* 1992.

Roussel, P., *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail,* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, 1994.

Samuelson, P.A., « Thoughts on Profit-Sharing », *Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft,* 1977, pp 9-18.

Standing, G., « Lier le salaire aux résultats de l'entreprise, une arme décisive contre le chômage » *? Revue Internationale du Travail*, 1988, vol 127, n°1, pp 1-22.

Stiglitz, J.E., « Incentives, Risk and Information: note towards a theory of hierarchy », *Bell Journal of Economics,* février 1975, n°6, pp 552-579.

Summers, L., « On the Share Economy », *Challenge,* novembre 1986, pp 47-50.

Vaughan-Whitehead, D., *Intéressement, participation, actionnariat, impacts économiques dans l'entreprise*, Economica, Paris, 1992, 334 pages.

Wadhwani, S., « Profit Sharing as a cure for unemployment: some doubts », *International Journal of Industrial Organization*, 1988, vol 6, pp 59-68.

Wadhwani, S.; Wall, M., « The Effects of Profit-Sharing on Employment, Wages, Stock Returns and Productivity: Evidence from UK Micro Data », *The Economic Journal,* mars 1990, pp 1-17.

Weitzman, M.L., « Macroeconomics of Profit-Sharing », *The American Economic Review*, décembre 1985, pp 937-953.

Weitzman, M.L.; Kruse D., « Profit Sharing and Productivity », in « Paying for Productivity: a look at evidence », edited by A.S. Blinder, 1990.

Williamson, O.E., « The organization of work: a comparative institutional assesment », *Journal of Economic Behavior and Organization*, mars 1980, pp 5-38.

Wilson ,N.; Peel, M.J., « The impact on absenteeism and quits of profit sharing and other forms of employee participation », *Industrial and Labor Relations Review,* 1991, vol. 44, avril 1991, pp 454-468.

Proposition d'un Bilan Social International

par

FrançoisBernard MALO (LIRHE/CNRS, UT1),
Fatima FREIRE (Université Fédérale de Ceara),
Mondher BELHADJ (GREMAQ/CNRS, UT1) et
Ariovaldo SANTOS (Université de Sao Paulo)

Introduction

Depuis la fin des "trente glorieuses" nous assistons à un double phénomène: ralentissement de la croissance économique d'une part et déclin de nombreux acquis sociaux d'autre part (Bélanger et Lévesque: 1994). Loin d'être des phénomènes propres aux pays développés, ces questions se retrouvent de plus en plus posées au-delà des diverses frontières nationales rendues plus perméables par les technologies de l'information et les différents accords de libre-échange. Par souci d'une meilleure compréhension de ces événements et par l'intention plus ou moins claire que le social ne soit pas toujours sacrifié sur l'autel économique, plusieurs acteurs sociaux ont depuis quelques années mis en place différentes versions de bilans sociaux (BS). Pour nos propos nous retiendrons comme définition du BS l'article L. 438-3 de la Loi française no.77-769 du 12 juillet 1977 présenté dans le livre d'IGALENS et PERETTI (1997).

> Le bilan social (français) récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enrégistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. En conséquence, le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.

En réponse aux critiques des BS existants, compte tenu de l'ouverture toujours plus grande des marchés économiques, de la place croissante occupée par la GRH au sein des entreprises et par souci que la compétitivité internationale ne se joue pas sur une concurrence déloyale des coûts sociaux, nous proposons la mise en place d'un bilan social international (BSI). Notre travail est réparti comme suit: présentation historique du contexte ayant donné naissance à l'idée d'un BS , exposé des grandes lignes qui pourraient composer un BSI puis analyse critique de ses forces et faiblesses de même que ses implications pour la théorie, la recherche et la pratique.

Développement

L'Histoire d'une idée

L'idée d'un BS trouve tout d'abord son origine dans les réflexions des années 1950, moment à partir duquel nous avons commencé à concevoir l'entreprise comme une cellule sociale (de SOUZA FREIRE et al.: 1996). Dès 1960, une importante crise sociale et politique éclate dans le monde entier. Mouvements hippies, consumériste, écologistes et féministes pour ne nommer que ceux-ci, revendiquent de profonds changements à l'intérieur de la société industrielle qui commence à s'essouffler... c'est la crise du compromis fordiste! (Lapointe: 1995). Chômage et inflation apparaissent simultanément pour la première fois de l'histoire et les économistes désemparés inventent un nouveau terme traduisant cette réalité...la stagflation (Gazier: 1991). Bien qu'originaire des EU, l'idée du BS trouve tout d'abord preneur en France en 1977 par la concrétisation du Rapport Sudreau (Igalens: 1997a). Parmi les autres pays ayant tenté diverses expériences de BS, notons le Brésil, les Pays-Bas, l'Allemagne et les Etats-Unis (IRE: 1996). Depuis l'établissement de la CEE, une directive particulière (la IVème) sensibilise tous les pays de l'union européenne à l'importance des variables sociales liées au travail.

Les Raisons incitant à la mise en place d'un BSI

Nous avons vu que les profondes mutations de la société industrielle ont suggéré à plusieurs pays l'usage d'une forme spécifique de BS. Malheureusement, peu de pays ont mis en place une législation d'accompagnement en la matière (IRE: 1996). Ce fait nous apparaît particulièrement problématique étant donné la globalisation croissante des échanges. Nous croyons que si nous voulons aller au bout de la logique des considérations sociales ayant encouragé la mise sur pied des BS, il convient de noter que transiger avec des pays où les entreprises ont tout le loisir d'utiliser leur main-d'oeuvre sans aucun souci éthique n'est pas très compatible avec des préoccupations sociales universelles. Les économistes SWINNERTON et SCHOEPFLE (1994) notent dans leur compte-rendu d'un symposium ayant eu lieu aux EU pour fêter le 75e anniversaire de la fondation du BIT qu'il devient de plus en plus pressant de s'interroger sur les liens entre les échanges économiques internationaux et certaines normes sociales ayant trait au travail. Nous croyons que notre proposition d'un BSI s'insère très bien dans cette discussion et réussi convenablement à faire les liens qui s'imposent entre discours et pratique. A notre avis, un BSI s'impose également pour des raisons stratégiques purement financières. En encourageant tous les pays du monde à respecter certaines normes sociales internationales liées au marché du travail, nous évitons que les entreprises habituellement réfractaires à l'imposition d'obligations légales décident de délocaliser leurs opérations au sein de pays aux législations plus souples. Soit dit en passant, il est évident qu'étant donné l'existence d'une grande diversité des cultures nationales, une adaptation importante du BSI sera nécessaire pour tenir compte des différentes spécificités.

Nous croyons que les nombreuses critiques dont a fait l'objet le BS français ne devraient pas nous empêcher de songer à l'établissement possible d'un BSI car comme le note D'ARCIMOLES (1994, 95), "[le bilan social] représente une opportunité intéressante de système d'information susceptible d'éclairer gestionnaires et analystes sur les forces et faiblesses actuelles ou futures de la gestion sociale. [Ses] incontestables limites ne doivent pas cacher les possibles richesses.". Dans un article paru récemment, BAREL (1998) suggère de refondre l'actuel BS français en mettant la priorité sur son rôle d'outil d'information susceptible de contribuer à la revalorisation du social par rapport à l'économico-financier. Ce dernier argument nous semble particulièrement intéressant lorsque nous savons avec quel orgueil les EU se vantent de leur faible taux de chômage. Prenant en considération certaines données qui pourraient figurer dans un éventuel BSI, nous pourrions parvenir à mettre ces informations en perspective et mieux comprendre les stratégies ayant permis cette apparente amélioration des performances sociales américaines (DUVAL: 1996).

Les Modalités d'un BSI

Un modèle de BSI pose de nombreuses interrogations et pour cela, notre propos n'est pas de décrire dans tous ses détails un éventuel modèle applicable à toutes les entreprises de tous les pays du monde. Nos suggestions doivent être interprétées comme des pistes de réflexion qu'il conviendra de remettre en question pour mieux explorer toutes les dimensions de la question à l'étude. Nous croyons de toutes manières que c'est aux acteurs sociaux que reviendra la responsabilité de débattre du sujet afin de parvenir par un travail collectif à l'établissement d'un modèle répondant à leurs besoins respectifs.

La première question qui se pose inévitablement à nous lorsque nous abordons la possibilité de la mise en place d'un BSI est celle de son champ d'application. Nous croyons qu'il serait nécessaire qu'à long terme, un BSI s'applique dans tous les pays et éventuellement, dans le plus grand nombre d'entreprises possible. Bien entendu, un processus d'implantation pourrait être prévu de sorte que l'adaptation ne soit pas trop brusque. On pourrait par exemple songer à instaurer le BSI dans tous les pays faisant partie du G8 et plus spécifiquement dans les sociétés anonymes. Au fur et à mesure que les acteurs concernés auraient eu le temps de s'adapter aux nouvelles normes, nous pourrions alors songer à élargir l'application du BSI à d'autres pays et à d'autres types d'entreprises.

La deuxième question qui se pose à nous est celle des obligations ayant trait au BSI. Nous croyons que toutes les parties impliquées dans la société auraient intérêt à participer aux débats entourant l'établissement puis le suivi du projet de BSI. Nous entendons par là non seulement les propriétaires d'entreprises, leurs dirigeants et leurs actionnaires mais également les travailleurs, leurs organisations représentatives et plus largement les différents groupes sociaux interpellés par les conséquences des actions des entreprises (écologistes, regroupement de femmes, de consommateurs, de personnes handicapées etc.). A notre avis, un organisme international comme le BIT pourrait être un partenaire idéal dans le suivi d'un tel processus. Au niveau micro, nous pensons que le BS devrait ensuite être rendu public afin que les groupes d'intérêts composant les sociétés locale, nationale et internationale

puissent bénéficier de cette source d'information de première importance en regard de leurs orientations respectives. Par sa réalisation commune et un processus obligatoire de contrôle externe, nous éviterions que le BSI soit l'objet comme en France d'autocensure (DUTHOIT: 1997). En termes de modalités d'application, le BS pourrait aisément s'insérer dans les processus comptables déjà existants. La non production du BSI ou sa non-conformité aux lois en vigueur pourraient entraîner des sanctions différentes selon les pays concernés mais en tous les cas, incitant la correction des manques constatées.

Pour les débuts du BSI, nous pourrions envisager l'absence de sanctions pénales accompagnée toutefois de la mise en place d'organisations paritaires ayant pour mission d'inciter les entreprises à déposer leurs bilans sociaux. A l'exemple des Pays-Bas (IRE: 1996), nous pourrions décerner des prix aux meilleurs bilans sociaux ou encore aux entreprises qui ont enregistré les plus grandes améliorations aux différentes catégories d'indicateurs. Par le biais d'une logique plus humaine encouragée par une publicité appropriée, les consommateurs pourraient en venir à préférer transiger avec les entreprises enregistrant les meilleurs résultats sociaux et non seulement baser leurs décisions d'achat sur des critères traditionnels comme le prix et la qualité des produits et services. Pourquoi ne pas éventuellement songer à un système de prélèvement spécial selon le niveau des performances sociales de l'entreprise? Plusieurs options sont envisageables pour promouvoir les considérations sociales dans la gestion des entreprises mais comme on peut s'en douter, pour le moment, tout est question de volonté politique.

La Description d'un BSI

En termes concrets, le BSI que nous entrevoyons pourrait comporter un nombre raisonnable d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs couvrant toutes les dimensions de la vie des travailleurs en entreprise. A titre d'exemple, nous pourrions regrouper nos données sociales dans les cinq catégories suivantes; la main-d'oeuvre, les conditions de travail (incluant par exemple des sous-dimensions comme la rémunération, l'organisation du travail et la santé/sécurité au travail), la formation, les relations professionnelles et les relations entre l'entreprise et son milieu.

Dans la catégorie main-d'oeuvre on pourrait trouver des données sur les différents types d'emploi dans l'entreprise et le personnel embauché dans les différentes catégories (temps complet à durée indéterminée, contrat de courte et moyenne durée, travailleurs sur appel, saisonnier etc.). On devrait pouvoir ventiler les données constatées par sexe, tranches d'âge et pouvoir déterminer le pourcentage de personnes handicapées évoluant dans l'entreprise. Si le besoin social s'en faisait un jour sentir, on pourrait même prévoir tenir compte du nombre de personnes réhabilitées, sidatiques, monoparentales, aux orientations sexuelles atypiques etc. On devrait de plus pouvoir mesurer le taux de roulement du personnel, le nombre de licenciements et de congédiements. Parmi les indicateurs figurant dans cette rubrique, nous pourrions également retrouver des résultats d'enquêtes portant sur la satisfaction des ressources humaines.

La deuxième catégorie que nous appellerions conditions de travail pourrait inclure des données ayant trait à la rémunération, à l'organisation du travail et à la santé/sécurité au travail. Dans la sous-dimension rémunération, nous pourrions retrouver l'état de la rémunération pour tous les employés de l'entreprise ventilé encore une fois par les sous-indicateurs énoncés dans la catégorie précédente. Nous pourrions également y tenir compte de données comme la participation à la propriété et aux profits de l'entreprise. Dans la sous-dimension organisation du travail, nous pourrions retrouver des informations comme le nombre d'heures de travail exécutées par les différentes catégories de personnel, des données sur l'aménagement du temps de travail, l'organisation et le contenu du travail. La troisième sous-dimension pourrait avoir trait aux renseignements touchant à la santé/sécurité au travail. Dans cette partie, nous pourrions retrouver des indicateurs touchant à l'incidence et à la gravité des accidents du travail, le nombre de maladies professionnelles diagnostiquées, les dépenses en matière de sécurité etc. Encore une fois, il serait utile de pouvoir ventiler nos données selon les caractéristiques du personnel évoquées précédemment.

La troisième catégorie d'indicateurs pourrait regrouper des informations ayant trait à la formation de la main-d'oeuvre. Nous pourrions y retrouver des indicateurs comme le nombre de congés de formation accordés au personnel, le nombre d'heures de formation offertes, le budget alloué, les objets de la formation dispensée et le nombre de stagiaires supervisés par l'entreprise.

La quatrième catégorie d'informations toucherait quant à elle aux relations professionnelles. Dans cette catégorie, nous pourrions prendre connaissance du nombre de personnes affiliées à une organisation syndicale, du nombre de griefs soumis par les différents syndicats et secteurs de l'entreprise, du nombre de jours de travail perdus pour cause de grèves etc. La cinquième et dernière catégorie d'information pourrait porter sur les relations entre l'entreprise et son milieu. Dans cette rubrique, nous pourrions retrouver des informations ayant trait à des questions écologiques, aux produits offerts par l'entreprise, à l'implication sociale de cette dernière dans son milieu etc.

En tous les cas, le nombre d'indicateurs ne devrait pas être trop élevé de sorte que le BSI soit aisément compréhensible par tous et puisse facilement donner naissance à de véritables outils de gestion. Les données mentionnées dans le BSI devraient aussi être inscrites à côté des informations recueillies pour les trois années précédentes de manière à pouvoir mieux comprendre l'évolution de la situation. Nous croyons enfin qu'il serait intéressant qu'un commentaire général émis par les différents groupes à l'intérieur de l'entreprise puisse se trouver en début de document de sorte à fournir une interprétation des faits vécus par les parties concernées. De tels commentaires permettraient par exemple aux actionnaires de mieux juger du niveau éventuel de collaboration au sein de l'entreprise où ils engagent leur richesse.

Les Forces du BSI

Le BSI que nous proposons comporte plusieurs avantages pour l'entreprise, les travailleurs et leurs représentants, les différents représentants gouvernementaux et les organisations internationales. Etant de production obligatoire, il pourrait susciter un renouveau de la pensée en GRH et par exemple, inciter les gestionnaires à mettre en place des versions adaptées d'un tableau de bord de la gestion sociale (TAIEB: 1996). Bien entendu, il importera de montrer aux gestionnaires les avantages du BSI de sorte qu'il ne demeure pas comme un France, un rapport complexe largement décrié (LEBAUBE: 1998). Simple, clair et facile d'utilisation il constituerait une base de discussion des plus intéressantes pour les parties impliquées. De par ses variables touchant à l'évaluation du climat social et des relations de travail au sein de l'entreprise de même que par sa prise en compte des préoccupations écologiques, il constituerait un document de travail des plus complets et des plus utiles. Incluant dans sa prise en compte de la main-d'oeuvre des caractéristiques particulières qui représentent plus fidèlement les différents groupes sociaux présents sur le marché du travail (jeunes, handicapés, personnes réhabilitées, sidatiques, monoparentales etc.), il sensibiliserait les acteurs aux rôles qu'ils peuvent jouer dans la mise en place d'une société plus juste.

Permettant une information plus complète des salariés et de leurs représentants par son processus de diffusion à l'interne qui pourrait amener une meilleure collaboration entre les parties, il serait une source d'information très riche à l'externe pour les chercheurs, les membres des différentes organisations gouvernementales nationales et les représentants des organisations internationales pertinentes (BIT, FMI, BMI etc.). Il n'y a pas de doutes qu'un éventuel BSI permettrait sûrement des comparaisons internationales des plus intéressantes sur les questions de performances sociales et leurs liens avec les performances économiques. L'un des intérêts indéniables d'un éventuel BSI résiderait dans la possibilité d'évaluer avec précision l'impact des politiques sur la main-d'oeuvre et de les ajuster en conséquence.

Les Faiblesses du BSI

Le premier argument que l'on ne manquera pas de soulever à l'encontre de tout projet de BSI sera le caractère utopique ou irréalisable de l'idée. Bien que louable à plusieurs égards nous devons reconnaître que la mise en place d'un BSI demande énormément d'énergie de la part de nombreux acteurs sociaux. Rien ne peut nous assurer qu'ils seront tous motivés à travailler conjointement sur la question. Une autre faiblesse intrinsèque du BSI réside dans le fait qu'il se confronte nécessairement aux spécificités nationales comme les lois, les coutumes et les mœurs de différents pays. Encore une fois, rien ne peut nous assurer que tout le monde voudra collaborer à la mise en place d'un tel projet. Parmi les inconvénients pressentis par l'imposition d'un BSI, on ne peut passer sous silence ses coûts d'implantation élevés rendant de plus en plus nécessaire une volonté politique internationale. Comme le note IGALENS (1997b) au sujet du BS français, il convient aussi de se demander si l'obligation de rendre publics les BSI ne ferait pas en sorte de créer une espèce de surenchère nuisible au développement des différentes entreprises y étant soumises. À ce sujet il ne faut pas oublier que

toute idée augmentant la part des obligations légales des entreprises soulèvera à coup sûr des protestations de leurs propriétaires et de leurs gestionnaires (IDEFISC: 1998).

Les Implications du BSI

La mise en place d'un BSI a plusieurs implications pour la théorie, la recherche et la pratique. Au niveau théorique, il convient de remarquer qu'un BSI ouvre de nouveau le débat sur un certain nombre de théories purement économiques ou sociales. Il nous semble que la compréhension des impacts d'un BSI pourrait aller au-delà du simple cadre des réflexions sociologiques et économiques. Nous devrons inévitablement nous pencher sur les liens entre un tel BSI et les principales théories s'intéressant aux questions soulevées par notre projet dans un cadre international. En termes de recherche, un BSI nous apparaît très intéressant. En plus d'apporter une mine d'informations très riche pour les chercheurs, il remet en cause les processus de recherche purement quantitatifs ou qualitatifs. Nous croyons que nous pourrons même être amenés à tenter de développer de nouvelles méthodes pour saisir les articulations entre l'économique et le social. Pour ce qui est de la pratique, un BSI change plusieurs rapports sociaux dans les entreprises qui n'en ont jamais utilisés et qui fonctionnent encore aujourd'hui de manière autocratique. Nous croyons que les parties en présence devront faire des efforts pour travailler ensemble et ainsi faire naître de nouveaux rapports plus coopératifs. Il est inévitable que des questions sur l'avenir du syndicalisme soient par la même occasion posées. Est-ce que l'établissement d'un BSI pourrait nuire au mouvement syndical ou au contraire, militera-t-il en faveur de sa plus grande diffusion au sein des entreprises? Dans cette veine, comment procéder à la mise en place d'un modèle de BSI lorsqu'il n'existe ni syndicat ni comité d'entreprise?

Conclusion

Notre proposition d'un BSI soulève de nombreuses questions et interpelle de nombreux acteurs sociaux. Étant donné que nous n'avions pas comme prétention de présenter une nouvelle idée toute prête à utiliser, nous ne pouvons qu'espérer que notre contribution retiendra l'attention des praticiens et des intellectuels en GRH et que par-dessus tout, nos idées soulèveront un débat que nous croyons important de tenir le plus rapidement possible.

Bibliographie

BARREL, Y., 1998, "Expérimentons un nouveau bilan social" dans *Personnel-ANDCP*, no. 386, janvier/février 1998, pp. 24-29.

BELANGER, P.R. et LEVESQUE, B., 1994, *La Modernisation sociale des entreprises*, Montréal, PUM.

D'ARCIMOLES, C.H., 1994, "Le Bilan social: clignotant ou radar pour une analyse externe de la performance économique de l'entreprise", dans *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no. 12, octobre 1994, pp. 5-16.

de SOUZA FREIRE, F. et al., 1996, *O Balanco Social Frances e a Relacao de Informacoes sociais no Brasil: Um Estudo Comparativo de suas Motivacoes, Finalidades e Utilizacoes*, Ceara, Universidade Federal do Ceara, 13 p.

DUTHOIT, M., 1997, "Y a-t-il autocensure des bilans sociaux?", dans IGALENS, J., (dir.), *Vingtième anniversaire du bilan social: Quelles leçons et quelles perspectives?*, LIRHE, pp. 55-61.

DUVAL, G., 1996, "Etats-Unis: le choix de l'inégalité", dans *Alternatives économiques*, no. 141, octobre 1996, pp. 24-26.

GAZIER, B., 1991, *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Ed. Dalloz, 435 p.

IDEFISC, 1998, *Encore une obligation contraignante pour les entreprises: le bilan social*, information recueillie sur internet: http://www.waw.be/idefisc/articles/bilan-social.html

IGALENS, J., 1997a, "Etude comparative des conceptions française et belge du bilan social", dans IGALENS, J., (dir.), *Vingtième anniversaire du bilan social: Quelles leçons et quelles perspectives?*, LIRHE, pp. 117-125.

IGALENS, J., 1997b, "Introduction", dans IGALENS, J., (dir.), *Vingtième anniversaire du bilan social: Quelles leçons et quelles perspectives?*, LIRHE.

IGALENS, J. et PERETTI, J.-M., 1997, *Le Bilan social de l'entreprise*, coll. "Que Sais-je?", 3ème édition, 127 p.

IRE, 1996, *Le Bilan social*, Bruxelles, Ed. H. Olivier, 191 p.

LAPOINTE, P.A., 1995, "La Réorganisation du travail: continuité, rupture et diversité", dans BLOUIN, R., BOULARD, R., LAPOINTE, P.A., LAROCQUE, A., MERCIER, J., et MONTREUIL, S., (dir.), *Rapport du Le Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*, Québec, PUL, pp. 3-43.

LEBAUBE, A., 1998, "Le Bilan social fête ses vingt ans sans convaincre", dans *Le Monde*, mercredi 21 janvier 1998, p. I

SWINNERTON, K.A., et SCHOEPFLE, 1994, "Labor Standards in the Context of a Global Economy" dans *Monthly Labor Review*, septembre 1994, pp.52-58.

TAIEB, J.P., 1996, *Les Tableaux de bord de la gestion sociale: Développez les nouveaux outils de la performance sociale*, Paris, Ed. Dunod, 205 p.

Pierre MATHIEU
65, avenue Baudin – 87000 Limoges

Insaisissable productivité ?

Depuis de nombreuses années, les stratégies d'adaptation des organisations productives à une concurrence exacerbée ont placé l'objectif général de gains de productivité au cœur de la plupart des discours gestionnaires. Notre propos est, dans un premier temps, de souligner que les entreprises ne disposent en général pas des instruments de pilotage leur permettant d'apprécier réellement leurs progrès en la matière. Nous proposons alors une approche différente du concept de productivité susceptible de s'avérer plus riche quant à l'analyse de la pertinence et de l'efficacité réelle des stratégies mises en œuvre au sein des firmes en matière d'évolution des organisations.

1 Un concept très peu opérationnel

1.1 Bref historique

Selon Fourastié (1971, p. 56), le terme "*productivité*" apparaîtrait la première fois chez Agricola (1530) dans une présentation des connaissances géologiques, minières et métallurgiques. La notion de productivité est ensuite présente, au 18ème siècle, dans les raisonnements des physiocrates puis chez Smith (1776) mais ne fait pas l'objet d'approfondissements théoriques. A la fin du 19ème siècle, le sens donné communément à cette expression est la "*faculté de produire*" (Littré 1883). Au début du 20ième siècle, le terme change de sens. Aftalion (1911) est le premier à présenter une analyse très précise et argumentée de la productivité. Il préconise de distinguer trois notions: la productivité globale en nature (exprimant le rapport entre la production totale obtenue et l'ensemble des agents employés à cette production), la productivité spéciale en nature (correspondant à la partie de la production imputable à une unité d'un agent) et la productivité spéciale en valeur (représentant la valeur de la production imputable à une unité d'un facteur de production).
Les travaux de Taylor (1911) positionnent la notion de productivité au centre d'une analyse globale. L'idée de base de la conception taylorienne analysée, entre autres, par Zarifian (1990, chapitre 1), est qu'il faut parvenir à faire coexister des salaires élevés et des prix de revient faibles. Ce résultat n'est possible qu'à condition d'obtenir une élévation continue de la productivité du travail ouvrier. Selon l'analyse taylorienne du comportement de l'homme au travail, le principal obstacle à un faible coût de la main d'œuvre est la flânerie, pratiquée par les ouvriers avec l'intention délibérée de maintenir les employeurs dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut accomplir un certain travail. Taylor propose d'adopter un nouveau système de gestion, centré sur la variable clé qui lui semble être la maîtrise des temps opératoires. Le concept de productivité est donc strictement limité au travail et, plus précisément, aux gestes des ouvriers. Ses travaux ont ainsi contribué, d'une part, à positionner les analyses de la productivité au cœur des systèmes de gestion des entreprises industrielles et, d'autre part, à concentrer les procédures d'évaluation des performances sur le travail direct qui constituait alors le facteur de production prépondérant.
Au-delà de ces travaux théoriques, le début du siècle est également la période qui voit les calculs macroéconomiques de productivité se développer et prendre une importance croissante dans de nombreux pays. En 1880, le Bureau of Labor Statistics est créé aux Etats-Unis. Les premiers indices sont calculés et publiés systématiquement dès 1899. La référence à des ratios de productivité est également présente dans l'élaboration du premier plan quinquennal en 1930, en URSS.
Les recherches en matière de productivité se développent très fortement après la seconde guerre mondiale du fait du plein emploi des facteurs de production. Dans des marchés du travail fortement contraints par l'offre, l'accroissement de la production par individu, c'est-à-dire de la productivité apparente du travail, était en effet l'unique moyen d'accroître le champ des ressources disponibles,

Pierre MATHIEU
65, avenue Baudin – 87000 Limoges

d'augmenter le volume global de production et ainsi d'élever le niveau de bien-être individuel via la satisfaction de la demande croissante de biens et de services.
Cet engouement très fort s'est concrétisé par la réalisation de très nombreux travaux au cours des années cinquante et soixante. Vincent (1944) a été l'un des premiers à poser les bases des formules de productivité et à développer l'étude d'autres facteurs que le travail. Fourastié (1971, p. 111) souligne également que le premier plan français, établi sous la direction de Jean Monnet en 1947, faisait très largement référence au problème de la productivité. De très nombreux organismes furent créés à cette époque: l'Agence Française pour l'Accroissement de la Productivité (AFAP), le Comité National de la Productivité (CNP) et le Centre d'Etudes et de Mesure de la Productivité (CEMP) en 1950, l'Agence Européenne de Productivité (AEP) au sein de l'O.E.C.E. en 1953. Dans le cadre de ces nouvelles structures, nombreux sont les auteurs qui ont contribué à la constitution d'un corpus d'analyses théoriques synthétisées par l'Agence Européenne de Productivité (1955) dans une publication de référence. Parallèlement à ces approches théoriques, de multiples études pratiques étaient réalisées au niveau des pays, des branches ou des industries([1]).
Ces différents travaux ont permis aux chercheurs de s'accorder sur une définition générale du concept de productivité ainsi que sur les notions plus précises de productivité moyenne, apparente et marginale. Depuis Fourastié (1971, p. 57), la productivité s'entend comme le rapport de la production avec les facteurs qui ont été nécessaires pour l'obtenir, le rapport de « l'effet aux moyens ».

1.2 Des progrès méthodologiques

Sans proposer une analyse exhaustive des techniques permettant d'élaborer des indicateurs de productivité, il nous paraît utile de rappeler les développements méthodologiques les plus importants.

1.2.1 L'effet

Le premier problème rencontré lors de l'analyse de la productivité est celui de l'évaluation du résultat à prendre en considération. Idéalement, la production doit s'évaluer en grandeurs physiques. Cette possibilité est malheureusement limitée aux industries mono-produits. Dans la plupart des cas plusieurs produits sont réalisés ; il n'est alors plus possible d'envisager une évaluation de la production totale simplement en raisonnant sur les quantités produites.
La solution proposée le plus souvent consiste à choisir un système de pondération permettant d'exprimer chacune des quantités dans une même unité. La première possibilité est d'utiliser un ensemble de prix de référence. Le principe est alors d'exprimer les quantités de chaque période en "*valeurs à prix constants*". La stabilité des pondérations utilisées est fondamentale. Les analyses de productivité ont en effet pour objet d'étudier l'évolution des quantités de facteurs utilisées et des quantités produites. Il convient donc de neutraliser l'impact des fluctuations monétaires sur les résultats. Le choix du système de référence est également sensible car il détermine les résultats obtenus. D'autres mécanismes de pondération sont envisageables. Takeuchi (1981) propose, par exemple, de se référer à l'approche en termes d'ingénierie industrielle, c'est-à-dire d'utiliser des données d'études des temps pour mesurer la production. Le principe est de pondérer des unités physiques par les temps standards nécessaires à leur obtention. Une autre possibilité d'évaluation de la production consiste à considérer simplement la valeur ajoutée. Cette démarche trouve son origine dans les méthodes d'analyses macro-économiques et dans la comptabilité nationale. Le

([1]) Confère les tomes 2 et 3 de l'Agence Européenne de Productivité (1955).

raisonnement en termes de valeur ajoutée est en effet le seul pertinent dans ce cadre car il évite les doubles comptabilisations. Le principe est alors de raisonner en "*valeur ajoutée à prix constants*". Cette approche présente l'intérêt de concentrer l'analyse sur le résultat de la production de l'entité considérée, à l'exclusion des contributions amonts. Le concept de valeur ajoutée est donc celui généralement utilisé pour représenter la production lors des analyses statistiques du type de celles réalisées par l'INSEE([2]).
Mais l'évaluation de la production se heurte à d'autres types de problèmes. Les produits réalisés évoluent, changent de caractéristiques, de qualités, certains disparaissent tandis que de nouveaux sont commercialisés. Siegel (1981) propose de raisonner en termes de "produits partiels" afin de tenir compte des variations de qualité et de l'apparition ou de la disparition de certains produits. Le principe est d'isoler une opération, une activité ou un résultat bien défini et homogène, correspondant à une fraction d'un cycle de production plus long. Les produits finis apparaissent alors comme des sommes de produits partiels consécutifs. D'Iribarne (1966), pour sa part, s'interroge également sur les problèmes occasionnés par les modifications de qualité et l'apparition de produits nouveaux et préconise l'adoption d'indices "à composition libre" dans lesquels il serait possible de donner une pondération nulle aux produits non encore existants et à ceux complètement disparus. Enfin, Takeuchi (1981) soulève les problèmes liés à l'évolution du concept même de production. Il préconise, en particulier, de dépasser la notion traditionnelle de "produit physique" afin d'intégrer celle de services incorporés et, dans la mesure du possible, de l'étendre au domaine de "*l'utilité espérée*" par les consommateurs.

1.2.2 Les moyens

La définition générale de la notion de productivité stipule que chacun des facteurs concourant à la production peut être étudié séparément. Le travail occupe une place particulière dans l'analyse économique mais les autres facteurs de production ne sont cependant pas négligés et certains auteurs ont proposé des méthodes d'analyse visant à les intégrer.

Le travail fait l'objet de nombreuses recherches qui ont abouti à l'élaboration de plusieurs méthodes d'analyse.
La productivité apparente du travail est le ratio entre un volume de production et le volume de travail nécessaire à son obtention. Au niveau microéconomique, le volume de travail pris en compte correspond, le plus souvent, soit à l'effectif employé dans l'entité étudiée, soit au nombre d'heures effectivement travaillées. Cette deuxième mesure est préférable car elle permet d'obtenir des estimations plus précises des quantités de travail mobilisées réellement dans le processus productif. Le problème principal de cette démarche est le choix des natures de travail à considérer. Différentes solutions au problème de l'hétérogénéité ont été proposées, entre autres, par Hanaut-Cazac (1974, p. 88), Vincent (1968), Carré, Dubois et Malinvaud (1972) ou Freeman et Jucker (1981).
La notion de productivité nette est une variante de celle de productivité apparente. La différence ne porte pas sur l'évaluation du travail mais sur le concept de produit net. D'une manière générale, le produit net sera évalué en valeur. Il correspond à la différence entre la valeur brute de la production et la valeur totale de tous les autres facteurs dépensés dans le cycle de production, y compris les services du capital. La productivité nette du travail exprime donc la valeur ajoutée par unité de travail. Ce concept peut être élargi aux autres facteurs de production (productivité nette des équipements, de l'énergie, etc.). Nous avons vu que c'était la notion utilisée au niveau macro-économique. Elle s'avére également très pertinente à l'échelle de l'entreprise car elle permet de

([2]) Confère Dubois (1985) et les différentes publications regroupées dans INSEE (1990)

concentrer l'analyse sur la véritable contribution productive de l'entité considérée, à l'exclusion des produits intermédiaires réalisés à des niveaux en amont du processus.
Enfin, la notion de productivité intégrale du travail a été développée par Dayre (1951) puis Vincent (1968) à partir du postulat formulé par Aftalion (1911) selon lequel l'ensemble des facteurs de production est, à l'origine, constitué simplement par du travail et de la terre. Les unités actuelles de capital et de consommations intermédiaires découlent d'unités anciennes de travail et de terre. Il s'agit donc d'exprimer l'ensemble des facteurs en "équivalent travail". Le concept de productivité intégrale du travail s'obtient donc en additionnant le travail visible et le travail incorporé.

La productivité apparente du capital peut s'exprimer de la même manière que celle du travail. Cependant, les problèmes d'évaluation du volume de facteur de production sont, là encore, considérables. Dubois (1990) préconise, par exemple, de tenir compte de l'hétérogénéité du capital en distinguant le matériel et les bâtiments et ouvrages de génie civil. On se heurte également à de nouvelles difficultés associées à la nature même de ce facteur et liées aux phénomènes d'obsolescence ou de dépréciation. Les travaux d'évaluation sont d'autant plus délicats qu'il apparaît nécessaire de prendre en compte l'évolution des techniques et des connaissances et donc la "qualité" des équipements en capital. Hanaut-Cazac (1974) identifie quatre critères d'évaluation possibles en remarquant que, dès lors qu'il n'existe pas de marché de l'occasion, "*l'attribution d'une valeur à chaque élément du capital réel a forcément un caractère subjectif...*" (p. 78). Il s'agit de la valeur de marché, du coût d'origine (amortissements déduits), du coût de remplacement et de la valeur capitalisée des revenus futurs attendus.

Enfin, au même titre que le travail et le capital, les consommations intermédiaires (matières premières, produits semi-finis ou énergie) peuvent également servir de base à des ratios de productivité. Comme pour les deux facteurs précédents, on retrouve des problèmes de choix de systèmes de pondération et d'agrégation de grandeurs physiques hétérogènes. La seule différence qui existe avec l'étude des autres facteurs est que l'analyse en termes de productivité nette n'est plus pertinente puisque, par définition, les consommations intermédiaires sont déduites de la production brute. En pratique, les ratios partiels de productivité des consommations intermédiaires sont, le plus souvent, exprimés sous la forme de taux de rendement, de rebuts ou de déchets.

1.3 L'évaluation de la productivité dans l'entreprise

L'importance du concept de productivité au niveau de l'entreprise, mais aussi ses difficultés concrètes d'utilisation, ont été analysées, en particulier, par Mallet et Mathieu (1994) et Mathieu (1995).

Comme nous l'avons vu, la notion de productivité vise exclusivement à rendre compte du rapport entre l'ensemble des moyens mobilisés dans le processus productif et le résultat obtenu. Les objectifs d'un calcul de productivité au niveau de l'entreprise sont donc uniquement d'apprécier la contribution des différents facteurs au produit global et il est très important de distinguer cette notion d'autres variables de performances financières ou comptables telles la rentabilité, la profitabilité ou les calculs de coûts. Bien évidemment, ces notions sont étroitement liées mais en aucun cas ne sont substituables. Chacune d'elle et, en particulier, la productivité, apporte des critères d'appréciation exclusifs. Comme le constatent très pertinemment Gadrey *et alii* (1992), "*si tout phénomène de réduction des coûts de production ou de réalisation d'"économies" est interprété (...) comme un gain de productivité, autant supprimer ce dernier concept du vocabulaire: il perd en tout cas tout ce qui fait son intérêt propre comme concept d'un rapport entre des*

quantités (...) d'outputs et d'inputs." La productivité apparaît comme la dimension déterminante de la performance économique de l'entreprise si l'on considère que cette dernière ne dispose d'aucun pouvoir ni sur les prix des facteurs qu'elle mobilise, ni sur ceux des produits et services qu'elle commercialise. Dans une telle configuration, les seules variables sur lesquelles se fonde la performance de la firme sont, en effet, les volumes respectifs d'inputs et d'outputs.
L'objectif d'une analyse de productivité au niveau de l'entreprise est donc de permettre d'apprécier la qualité de l'utilisation des moyens dont elle dispose dans son processus de création de richesses. Ces renseignements constituent un indicateur à la fois de la pertinence des orientations stratégiques en termes de fonctions de production (question de la substitution des facteurs) mais aussi de l'efficacité des facteurs eux-mêmes et de leur organisation. Une amélioration de la productivité peut, en effet, provenir d'une meilleure combinaison productive mais aussi, à quantités de facteurs parfaitement inchangées, d'une organisation plus performante ou de facteurs plus efficaces.

Le problème posé aux gestionnaires est donc celui de l'élaboration d'indicateurs de productivité adaptés à leurs besoins en termes de préparation des décisions relatives aux structures productives et d'évaluation des effets de leurs choix.

Le premier constat qui doit être formulé s'attache à souligner un paradoxe fondamental. Alors que le contexte actuel se caractérise le plus souvent par une grande substituabilité des facteurs, et donc qu'il devient impossible de raisonner partiellement à partir d'un seul d'entre eux, la quasi-totalité des résultats présentés dans les entreprises portent sur le travail et se résument simplement à un ratio entre le chiffre d'affaires et les effectifs, voire à un simple taux de réduction des effectifs. L'instrument de pilotage utilisé pour justifier des choix stratégiques essentiels apparaît ainsi de plus en plus déconnecté des enjeux gestionnaires réels.

Cette analyse est à l'origine de travaux visant à promouvoir des démarches d'évaluation de la productivité globale. Les deux principales méthodes proposées trouvent leur origine dans une même logique (nécessité d'identifier les volumes de tous les facteurs de production) mais se différencient par la démarche permettant d'estimer les variables requises.

La première approche est une adaptation de la démarche macroéconomique au niveau de l'entreprise. Elle consiste à estimer les moyens à partir des stocks de facteurs de production mobilisés et à représenter le processus productif sous la forme d'une fonction de production intégrant une variable de productivité (coefficient d'efficacité de la combinaison de facteurs). Les limites méthodologiques de cette démarche résident dans la difficulté à estimer le stock de capital et dans la construction de la fonction de production.

Dans l'approche comptable, les facteurs ne sont plus estimés directement en termes de stocks mais par le biais des flux qu'ils occasionnent. L'hypothèse fondamentale est en effet qu'il est possible d'apprécier le volume des facteurs mobilisés à partir des coûts qu'ils génèrent et donc des traces qu'ils laissent dans les documents comptables de l'entreprise (postes du compte de résultat). Cette démarche, développée par le CERC (1989) est apparemment plus facile à mettre en œuvre([3]) mais repose sur certaines hypothèses très fortes quant à la liaison entre les volumes de facteurs et les coûts qu'ils engendrent. Plus fondamentalement, cette approche comptable ne nous semble pas permettre une analyse causale entre les moyens mis en œuvre et la richesse créée. La méthodologie

([3]) Le groupe BSN a tenté pendant un certain temps de construire un tel indicateur de productivité globale. Il a cependant été abandonné assez rapidement.

retenue illustre en effet uniquement le mécanisme de répartition de la valeur ajoutée en vigueur dans l'entreprise.

Cette brève présentation des deux approches envisageables de la productivité globale dans l'entreprise souligne d'une part à quel point cette démarche est délicate et, d'autre part, la pauvreté des instruments de pilotage réellement utilisés dans les entreprises. Notre analyse, tant de l'utilité certaine de ce concept que des difficultés qu'il pose au niveau de la firme nous conduit à proposer une approche sensiblement différente, articulée autour de la prise en considération de sa nature fondamentalement multidimensionnelle.

2 Une approche multidimensionnelle de la productivité de l'entreprise

Notre proposition principale, développée dans Mathieu (1997), consiste à décomposer le concept général de productivité en trois notions plus opérationnelles au niveau de l'entreprise. Sans remettre en cause l'importance primordiale du rapport de l'effet aux moyens, nous suggérons donc de remplacer l'objectif d'estimation directe de ce ratio par une stratégie plus analytique fondée sur une proposition de décomposition de ses principaux déterminants.

2.1 Les trois dimensions de la productivité

Tout d'abord, chaque unité de production est caractérisée par sa *productivité théorique*. Cette notion illustre le rapport entre le produit maximal que l'organisation du travail est supposée pouvoir fournir et les volumes de facteurs mobilisés dans cet objectif. On retrouve ici une description comparable aux représentations du concept de fonction de production dans lesquelles une relation parfaitement déterminée lie effet et moyens. Cette norme tient compte des caractéristiques des facteurs mobilisés et de leur organisation. D'une manière générale, la productivité théorique est déterminée, à partir de l'objectif de l'employeur en termes de volume d'activité, grâce à un calcul de minimisation des moyens nécessaires.

De très nombreuses recherches en matière de performances économiques des firmes ont ensuite montré que les facteurs de productions mobilisés pouvaient s'avérer plus ou moins efficaces. La productivité de chacun des acteurs de l'organisation, dans la mesure où elle intègre à la fois le niveau d'effort individuel et, implicitement, l'efficacité du capital, nous paraît un indicateur très pertinent. Nous désignons donc par le terme *productivités individuelles* les efficacités de chacun des membres de l'organisation du travail, c'est-à-dire leurs contributions réelles à la génération de la valeur ajoutée.

Enfin, dans la plupart des organisations du travail, il existe un facteur d'efficacité -la *productivité organisationnelle*- qui conditionne le niveau réel de performance, à productivité théorique et productivités individuelles données. A la base de cette analyse figure l'observation selon laquelle la rente organisationnelle ne découle pas exclusivement des comportements individuels mais comporte une dimension collective essentielle(4). La notion de productivité organisationnelle vise donc à exprimer l'efficacité des mécanismes de coordination des différents acteurs au sein des firmes. Elle peut s'analyser comme la capacité de l'organisation du travail à optimiser les productivités individuelles, c'est-à-dire à limiter les pertes de valeur ajoutée associées aux phases de coordination, de communication, de transferts, etc.

(4) Confère, entre autres, les recherches de Leibenstein (1975) ou Aoki (1984).

Pierre MATHIEU
65, avenue Baudin – 87000 Limoges

2.2 Les trois productivités et la performance réelle

Ainsi, nous suggérons que l'analyse du niveau réel de productivité d'une unité productive doit intégrer le fait qu'il s'agit du résultat de la conjonction de trois dimensions:
- la productivité théorique exprime la norme à atteindre et donc détermine le résultat maximal envisageable, à volumes de facteurs donnés;
- les productivités individuelles traduisent les efficacités de chacun des membres de l'organisation du travail;
- la productivité organisationnelle illustre la capacité de l'organisation du travail à coordonner les actions individuelles des membres des services.

Les liens entre ces trois dimensions et le niveau de performance globale peuvent être formalisés de la manière suivante :

C	Volume de capital détenu par l'employeur
T	Volume de Travail mis en œuvre (capital humain des employés)
F	Volume total de facteurs $F = \{C,T\}$
R_t	Rente Organisationnelle Théorique (maximale)
R_r	Rente Organisationnelle Réelle (valeur ajoutée totale)
t_i	Capital humain de l'employé i
r_i	Rente créée par l'agent i (valeur ajoutée individuelle)

On peut alors écrire:

Productivité Réelle	PR	=	R_r / F
Productivité Théorique	PT	=	R_t / F
Productivité Individuelle	PI	=	r_i / t_i

La Productivité Organisationnelle, quant à elle, peut s'appréhender sous la forme d'un indice (variant de 0 à 1) grâce à la formule suivante([5]):

$$PO = R_r / \sum_i r_i$$

Les relations entre ces différentes variables peuvent s'analyser comme suit:

- Le niveau de Productivité Réelle (PR) est une fonction des Productivités Individuelles (PI) et de la Productivité Organisationnelle (PO):

$$PR = f(PO, PI)$$

Il existe une certaine substituabilité entre ces deux variables de productivité. Une même performance peut ainsi être atteinte avec des productivités individuelles plus faibles compensées par un accroissement de la productivité organisationnelle et inversement. La relation précédente peut ainsi donner lieu à une représentation sous la forme d'une courbe de type "isoproductivité"

([5]) Son évaluation précise est rendue délicate par la difficulté d'estimation des rentes individuelles.

Pierre MATHIEU
65, avenue Baudin – 87000 Limoges

réunissant l'ensemble des combinaisons permettant un niveau identique de performance. Plus la courbe est éloignée de l'origine, plus la performance réelle de la firme est élevée.

- La Productivité Théorique traduit le niveau maximal de performance, compte tenu des volumes et des caractéristiques des facteurs de production mobilisés. Par définition, elle n'est atteinte que lorsque la Productivité Organisationnelle et les Productivités Individuelles sont maximales.

Formellement: $PT = PR_{max} = f(PO_{max}, PI_{max})$

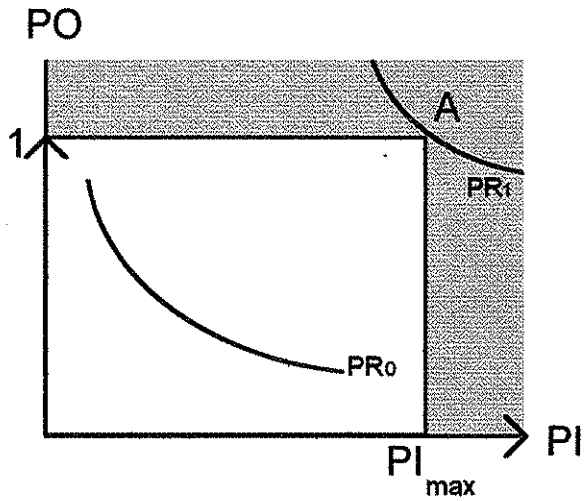
Or, suivant notre définition, $PO_{max} = 1$, d'où: $PT = f(1, PI_{max})$

La productivité théorique fixe donc les frontières de l'espace des points possibles de performance. Celui-ci est délimité par les deux critères suivants:

$PO = 1$
et $PI = PI_{max}$

La figure suivante propose une représentation de ces variables.

Les trois productivités et la performance globale



Parmi tous les niveaux de performance réelle envisageables, la situation optimale satisfait deux conditions:
- Elle appartient à la courbe de type "isoquant" la plus éloignée de l'origine,
- Elle est compatible avec la contrainte issue de la productivité théorique.

Elle correspond donc au point A de coordonnés $(PI_{max}, 1)$.

Pierre MATHIEU
65, avenue Baudin – 87000 Limoges

Conclusion : évolutions des organisations et gains de productivité

Cette approche microéconomique de la performance des entreprises est donc susceptible de favoriser des analyses plus fines des performances et de leurs déterminants essentiels. De plus, la typologie des dimensions de la productivité permet d'identifier des problématiques différentes en matière de stratégies d'amélioration des performances et de changements d'organisation.

Tout d'abord, les objectifs d'amélioration des productivités individuelles constituent, par exemple, le fondement des propositions des promoteurs de l'organisation scientifique du travail. Historiquement, ces stratégies apparaissent dans des structures productives relativement peu capitalistiques. A combinaison de facteurs stable, une organisation plus efficace de la production doit alors permettre un accroissement des productivités individuelles. Il s'agit ainsi d'imaginer les mécanismes permettant d'obtenir de chaque membre de l'organisation une contribution productive optimale (par exemple parcellisation des tâches, contrôle des temps opératoires, etc.). Une telle problématique est encore susceptible d'exister dans de très nombreuses entreprises ou organisations du travail. Simplement, dans des structures très capitalistiques, les manifestations des productivités individuelles ne doivent plus s'appréhender en termes de nombres d'actes effectués mais plutôt en termes de capacités individuelles à assurer la continuité des processus.

Ensuite, les évolutions contemporaines des organisations productives impliquent souvent de profonds bouleversements des rôles individuels caractérisés par un accroissement relatif du travail indirect et un éloignement du produit. Outre l'efficacité de la combinaison productive, la performance de l'organisation dépend alors grandement de la qualité de l'organisation collective du travail. A la suite, en particulier, des tentatives d'application du modèle japonais de management, les changements d'organisation ont alors pour but, à structure de production donnée, d'accroître la capacité des organisations à optimiser la conjonction des actes individuels c'est-à-dire la productivité organisationnelle. Les innovations portent alors principalement sur les méthodes de travail (groupes de projets, groupes autonomes, cercles de qualités, etc.).

Enfin, la recherche de gains de productivité théorique correspond à la volonté de repousser les frontières des possibles. Elle ne devrait donc apparaître que dans des organisations du travail caractérisées par un niveau réel de performance proche du niveau théorique. Cet objectif est, en particulier, le déterminant essentiel des évolutions des organisations du travail en direction de structures productives plus capitalistiques. La démarche mise en œuvre consiste alors à accroître la productivité apparente du travail via une substitution de facteurs. Cette logique industrielle d'*investissements de productivité* est à l'origine de bouleversements considérables des organisations du travail malgré des difficultés essentielles d'évaluation économique([6]). Dans certains secteurs, elle semble avoir atteint son apogée([7]).

La distinction de ces composantes de la productivité et des problématiques qu'elles rejoignent en termes de changements d'organisation nous semble constituer un pas supplémentaire en direction de la compréhension de la complexité des performances des entreprises. Contrairement aux approches ne retenant qu'un indicateur synthétique d'activité (taux de profit, de rentabilité), elle permet en effet

---

([6]) Les méthodes appliquées généralement sont centrées en effet exclusivement autour du concept financier de taux de rentabilité des investissements.

([7]) Par exemple, dans l'industrie automobile, on assiste actuellement à une réduction du taux d'automatisation des processus productifs.

Pierre MATHIEU
65, avenue Baudin – 87000 Limoges

une analyse fine des résultats obtenus et de leurs déterminants. Cette approche présente cependant plusieurs limites.

Tout d'abord, cette conception économique des critères de performances des firmes conduit à retenir des variables différentes de celles mobilisées traditionnellement par les gestionnaires. Le concept de productivité synthétise l'ensemble des dimensions de la compétitivité globale des entreprises mais n'intègre ni les prix des facteurs, ni ceux des produits. Il traduit ainsi l'efficacité de l'organisation productive au sens strict mais peut présenter des différences significatives avec les indicateurs financiers traditionnels (résultats, taux de profit, etc.).

De la même manière, notre approche ne fait pas apparaître explicitement l'intérêt du développement, via l'organisation du travail, des capacités d'apprentissage individuel. Cette source de performances, souvent identifiée comme déterminante par des travaux récents, est cependant intégrée à notre analyse, en particulier par la prise en compte, d'une part, des possibilités d'évolution des dotations réelles des agents et, d'autre part, des mécanismes collectifs de coordination et, en leur sein, de l'importance des procédures de gestion, de transmission et de traitement des informations.

Enfin, l'application de cette démarche dans les organisations productives nécessite de progresser dans l'élaboration d'instruments précis d'évaluation des variables de performance. Au-delà de l'analyse conceptuelle, il conviendra en effet de proposer aux gestionnaires des méthodes fiables et pertinentes d'estimation des trois dimensions complémentaires de la productivité.

Eléments bibliographiques

Aftalion A. (1911), Les trois notions de la productivité et les revenus, *Revue d'Economie Politique*, n° 2, pp. 145-184 et 345-369.

Agence Européenne de Productivité (1955), *Mesure de la productivité*, 3 tomes, OECE.

Aoki M. (1984), *The co-operative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press.

Carré J.-J., Dubois P., Malinvaud E. (1972), *La croissance française, un essai d'analyse économique causale de l'après-guerre*, Seuil.

CERC (1989), *La productivité globale dans l'entreprise*, Editions d'Organisation.

D'Iribarne A. (1966), *La productivité – Concepts et mesures*.

Dayre J. (1951), La productivité intégrale du travail et sa mesure, *Revue d'Economie Politique*, pp. 661-675.

Dubois P. (1985), Ruptures de croissance et progrès technique, *Economie et Statistique*, n° 181, pp. 3-31.

Dubois P. (1990), Production et productivité, in Greffe X. et alii, *Encyclopédie Economique*, pp. 917-846.

Fourastié J. (1971), *La productivité*, P.U.F., Que sais-je ?

Freeman J., Jucker J. (1981), Experimental Design for Comparing the Productivity of Traditional and Innovative Work Organizations, in Adam N., Dogramaci A., *Productivity Analysis at the Organizational Level, Studies in Productivity Analysis*, Vol III, pp. 96-127.

Gadrey J, et alii (1992), Les rendements décroissants du concept de productivité du travail, in Jacot J.-H., Troussier J.-F., *Travail, Compétitivité, Performance*, Economica, pp. 51-68.

Hanaut-Cazac A. (1974), *De la définition à la mesure de la productivité*, Thèse, Nice.

INSEE (1990), La Productivité, *Economie et Statistique*, n° spécial 237-238,

Leibenstein H. (1975), Aspects of the X-efficiency theory of the Firm, *Bell Journal of Economics*, n° 6, pp. 580-606.

Mallet L., Mathieu P. (1994), Vers des indicateurs de productivité véritables outils de gestion, *Direction et Gestion*, n° 147-148, pp. 103-115.

Mathieu P. (1995), *Deux approches de la mesure de la productivité : fonction de production et résultat comptable*, Colloque A.F.C-A.G.R.H., Toulouse.

Mathieu P. (1997), *Contribution à l'analyse économique d'un changement d'organisation – Le cas du dispositif de préretraite progressive*, Thèse de Doctorat, Toulouse.

Siegel I. (1981), Productivity at the Firm Level : A Brief Survey, in Adam N., Dogramaci A., *Productivity Analysis at the Organizational Level, Studies in Productivity Analysis*, Vol III, pp. 9-29.

Takeuchi H. (1981), Productivity Measurement at the Level of the Firm: An Application within Food Retailing, in Adam N., Dogramaci A., *Productivity Analysis at the Organizational Level, Studies in Productivity Analysis*, Vol III, pp. 47-65.

Vincent L. A. (1944), *Le progrès technique en France depuis 100 ans*, Institut de Conjoncture.

Vincent L. A. (1968), *La mesure de la productivité*, Dunod.

Zarifian P. (1990), *La nouvelle productivité*, L'Harmattan.

L'AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES UNE INTERACTIVITE, AVEC OU SANS DRH ?

La technologie évolue rapidement :

- interfaces graphiques (windows)
- multimédia et CD ROM
- reseaux à hauts débits
- internet et services on line
- intranet et extranet
- systèmes de messagerie
- groupware
- visio-conférence
- architecture client / serveur
- outils de prototypage
- systèmes interactifs d'aide à la décision
- bornes interactives.

Toutes ces évolutions technologiques permettent dès aujourd'hui d'offrir en temps réel **plus d'information à plus d'acteurs**, où qu'il se trouvent dans le monde, au bureau et même pendant leurs déplacements.

L'arrivée sur le marché de matériels toujours plus puissants et rapides, autorise la commercialisation de logiciels orientés évènements et favorisant le travail de groupe (work flow), ce qui va obliger à **reconsidérer de nombreuses fonctions,** dont la fonction RH elle même.

L'interactivité, en permettant d'instaurer des va-et-vient immédiats d'informations entre de nombreux acteurs, (à la place du sens unique qui était la norme – du sommet vers la base-) va entrainer des modifications fondamentales dans le fonctionnement de l'entreprise et son organisation. Cette révolution concerne tous les DRH à un triple titre :

- les postes de travail et les relations de travail vont évoluer,
- les structures de l'entreprise vont se sublimer avec simultanétité de structures tayloriennes (cristallisation), structures matricielles (phase liquide), et travail en réseau (état gazeux), l'ensemble en évolution rapide, en fonction des enjeux du moment et des stratégies,
- la foncton DRH elle même va devoir être repensée pour mieux répondre aux besoins de l'organisation.

Désormais, les objectifs RH (et on peut déjà le constater dans les sociétés « globales ») sont :

- **Améliorer le service apportés au clients :**
  - Directions générales
  - Directions opérationnelles
- **Devenir un partenaire stratégique de l'entreprise**
- **Optimiser la structure de coûts**
  - Faciliter la globalisation des Ressources
  - Offrir plus avec moins de moyens
- **Générer de la valeur ajouttée pour l'entreprise**
  - En assurer la mesure, sans angélisme !
- **Profiter des nouvelles avancées technologiques pour réviser les process administratifs de la DRH** en mettant en place de nouvelles solutions organisationnelles :
  - Self service
  - Call centers
  - Shared service centers
  - Partenariat
  - Contrat de service
  - Outsourcing
  - Gestion documentaire électronique

Il est certain que ces nouveaux process RH électroniques, avec ou sans DRH, vont nécessiter une approche nouvelle de l'audit dans ce domaine.

Bernard MERCK
Auditeur Social IAS
GlobalOne Communication SA

QUELLES PERFORMANCES POUR QUELS PUBLICS?

L'étude de la **performance** des entreprises se heurte à une première difficulté majeure: sa définition. La lecture d'ouvrages, de revues, de publications diverses, de recherche ou de grande diffusion, conduit à une triple constatation: ce mot est très souvent utilisé, il est rarement défini et quand il l'est, chaque auteur élabore sa propre définition. Après avoir recensé bon nombre de définitions nous pouvons dégager quelques remarques.

La dimension quantitative de la performance domine avec de nombreuses définitions comptables et financières comportant une référence à des objectifs fixés, la performance étant alors liée à leur réalisation. D'autres dimensions telles l'environnement constitué par le marché, ou les concurrents de la même famille professionnelle mais aussi la performance du personnel sont aussi prises en considération et s'expriment chez certains auteurs. La définition couramment retenue fait référence à l'efficacité et l'efficience avec laquelle les objectifs sont atteints (KHEMAKHEM). S'ajoute enfin dans la littérature plus récente une dimension citoyenne qui évoque l'éthique et la responsabilité envers la société (BARON).

Les visages de la performance sont donc multiples et le besoin de cerner le concept de plus près se justifie. Puisque chacun donne sa propre définition on peut penser que la performance dépend de la perception qu'en ont les publics qui s'intéressent à elle à divers titres. Son étude et sa définition sont donc indissociables des publics concernés. Chacun a une vision propre de ce qu'il considère comme une bonne performance. Cette vision est subjective et n'est pas celle d'un acteur rationnel, c'est à dire informé, capable de définir ses buts avec précision et de les hiérarchiser pour ensuite utiliser un minimum de ressources pour les atteindre.

Afin de tenir compte de tous ces aspects de la performance, nous retiendrons comme hypothèse de travail la définition suivante:

La performance de l'entreprise est l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle crée

Une performance à visages multiples, des publics variés intéressés par certains de ces visages, justifient que l'on décrive les visages, les publics pour s'interroger ensuite sur la nature de leurs relations. A l'issue de cette étude, on sera alors en mesure de conclure, au moins partiellement, quant à la validité de la définition retenue.

I) DE LA PERFORMANCE AUX TYPES DE PERFORMANCES

La performance n'est pas univoque et ne peut pas être appréhendée comme un tout. Ses multiples visages correspondent à des champs d'observation différents et seront regroupés en trois catégories présentes implicitement dans les définitions.

La première est **la performance économique** et c'est la plus souvent évoquée. La seconde est la **performance sociale** qui entretient des relations étroites avec la performance économique. Enfin, la troisième catégorie est la **performance citoyenne**, d'apparition plus récente et définie par D. Baron. On peut dire que l'ordre d'apparition de ces différents champs d'observation de la performance correspond à l'évolution de la conception de l'entreprise et des différentes écoles de pensée en gestion. C'est tout d'abord une entité économique dont le seul but est la création de richesses, puis elle devient une entité sociale prenant en compte le rôle central joué par les hommes, ne serait-ce que pour jouer pleinement son rôle économique, et enfin l'entreprise, en réponse à une évolution de la société et des préoccupations de ses publics, commence à rechercher une performance citoyenne, qui n'est cependant pas totalement étrangère à la performance économique.

1) La performance économique

Elle se situe dans le cadre d'une économie de marché et s'apprécie tout autant par rapport au marché des biens et services que celui des capitaux. C'est pourquoi nous considérons la performance financière, dont il est très souvent question, comme une forme de performance économique.

Les travaux de Jacques RICHARD représentent une intéressante synthèse, à dominante comptable et financière, de cette vision de la performance. Il précise en premier lieu que dans une économie de marché, la comptabilité permet de faire des comparaisons entre les entreprises qui doivent être aujourd'hui compétitives, efficaces et rentables. Elles sont tenues d'« améliorer leur productivité et leurs rendements et gagner en profitabilité ». Plusieurs critères d'appréciation de performance sont retenus dans cette perspective.

- *La rentabilité* de l'entreprise est un rapport entre un revenu perçu au cours d'une période de temps déterminée et la masse de capitaux qu'il a fallu investir pendant la même période (revenus/capitaux investis). Le ratio représentatif de cette performance sera différent selon que l'on est propriétaire ou prêteur.

- *La profitabilité* se traduit par un rapport entre un revenu perçu au cours d'une période et les ventes de cette même période.

- *La productivité* se définit comme un rapport entre une production et l'ensemble des facteurs de production, ce qui confère à la performance une définition proche de l'efficience. Elle se mesure en utilisant nécessairement des unités monétaires.

- *Le rendement des actifs* se rapproche de la productivité telle que définie ci dessus, mais elle diffère par le fait qu'au lieu de considérer des facteurs consommés (issus du Résultat), on tiendra compte ici des éléments du bilan (actifs en volume).

- *L'efficacité* est définie comme le rapport du résultat aux actifs. Elle est une expression de la rentabilité économique de l'activité de la firme.

Ces différents critères de performance, utilisés par Jacques RICHARD, peuvent faire l'objet d'une analyse très détaillée, et ce, à partir des documents de synthèse produits par l'entreprise à la fin de chaque exercice comptable. Cette vision de la performance la rend indissociable de sa mesure et tend à en légitimer la rationalité. On peut alors se demander si la performance n'existe que lorsqu'elle est mesurée. Ceci est en partie vrai, mais devra cependant être largement nuancé.

Reprenant l'image de l'arbre, proposée par Michel LEBAS, on peut considérer que les fruits sont tous les aspects de la performance perçus par l'environnement et représentent les résultats obtenus par l'entreprise en tant qu'entité: qualité des produits et des services, rentabilité offerte aux actionnaires, solvabilité pour les prêteurs, satisfaction des parties prenantes au sens large (société, personnel, clients, fournisseurs....). Il s'agit de la **performance globale** car elle est un résultat de l'activité de l'entreprise dans son ensemble. Bon nombre de ses aspects sont mesurables et les indicateurs utilisés par Jacques RICHARD sont une illustration de cette mesure. Mais d'autres, tels la qualité ne le sont pas toujours. En effet, si la qualité technique s'évalue facilement de façon quantitative, la qualité perçue par le client relève beaucoup plus de l'appréciation que de la mesure car elle ne se réfère pas à un étalon, mais plutôt à une convention.

Cette performance globale est obtenue grâce à la conjugaison de micro-performances réalisées à tous les niveaux de l'entreprise, « saupoudrés » dans toutes les fonctions, les activités. Ce pourra être par exemple le rendement d'une machine, la qualité du travail d'une secrétaire, le coût d'un produit, les résultats obtenus par un vendeur, l'implication de certains membres du personnel...Il s'agit d'une **performance locale** dont la mesure est parfois possible grâce à des indicateurs adaptés, mais de façon non systématique. Ainsi, comment peut-on mesurer l'implication d'un salarié?

Pourtant, on perçoit intuitivement que plus elle est forte, plus elle contribue à la performance économique.

Ainsi même dans le champ économique seul, la performance a de nombreuses dimensions liées aux différentes activités de l'entreprise et correspondant à un souci d'optimisation plus ou moins locale: production, recherche et développement, marketing, structure.... Des indicateurs quantitatifs peuvent certes inciter les acteurs à générer de la performance et ils sont nombreux et variés en réponse aux besoin des différentes activités des entreprises. Ainsi, par exemple, dans un atelier sont créés des indicateurs quantitatifs mesurant la qualité des produits, mais aussi des indices de polyvalence du personnel ou d'adéquation du couple homme/machine. La qualité perçue par le clients tend aussi à être mesurée et apparaît alors le marketing des odeurs, des couleurs, du toucher qui vise à « quantifier » de façon plus ou moins mesurable une perception du produit par les sens. Mais la performance d'une forme structurelle, d'un mode d'organisation des activités ne peut pas être quantifiée. Certaines actions publicitaires, ou de recherche n'ont pas une efficacité qui puisse être démontrée par des chiffres, et pourtant, « on perçoit » qu'elles sont indispensables à la performance de l'entreprise.

La mesure a ses limites et l'obtention de la performance économique est aussi liée à l'appréciation.

2) La performance sociale

Les divers aspects de la performance dans le domaine de la gestion des hommes sont clairement exposés par Bernard MARTORY. Il définit la **performance sociale** comme le rapport qui existe entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie. L'effort social doit être entendu comme l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour obtenir une certaine attitude de la part des salariés employés. La qualité de cette attitude s'apprécie par « l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation » ou encore par « le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation ». Contrairement à la performance financière qui vient d'être évoquée, il n'est pas question ici de « mesurer », mais d'« apprécier » la performance sociale. C'est une différence importante car la *mesure* suppose qu'il existe un étalon, une référence, une unité par rapport auxquels il est possible d'évaluer alors que l'*appréciation* a un sens plus large puisqu'elle peut signifier « déterminer le prix, la valeur de quelque chose »[1], mais également « déterminer approximativement, par les sens ». La performance est alors repoussée au delà des frontières du mesurable..

[1] Le Petit Robert - Dictionnaire de la langue française

Bernard MARTORY distingue plusieurs types de performance: **la performance intrinsèque** ou performance de l'unité qui résulte de la combinaison d'une performance technique, humaine et financière et la **performance extrinsèque** ou héritée de l'environnement, qui est moins facilement maîtrisable par l'entreprise.

Il met aussi en évidence différents niveaux pertinents d'appréciation de la performance:

- *individuelle*, qui se situe au niveau du poste de travail et dont dépendront largement les rémunérations individualisées;

- *du groupe*, car sa performance n'est pas égale à la somme des performances individuelles; les relations entre les membres du groupe pouvant avoir des effets tant positifs que négatifs;

- *de l'organisation,* les choix stratégiques peuvent alors en dépendre;

- *de la branche*, qui est à rapprocher de la performance extrinsèque car l'entreprise a peu de moyen d'action sur elle.

Les deux premières catégories correspondent à des performance locales, la troisième étant une performance globale.

Enfin, Bernard MARTORY évoque la performance dans le temps, immédiate ou à long terme ce qui introduit la notion d'investissement dans la performance (formation, maintien d'un certain climat social...). C'est un « détour de production », un manque à gagner en performance immédiate pour améliorer les résultats à plus long terme. La mesure de ce type d'investissement est réalisée par V.ZARDET et H.SAVALL qui utilisent pour apprécier la performance des indicateurs de résultat immédiat, mais aussi des indicateurs de création de potentiel.

La performance sociale telle qu'elle vient d'être évoquée concerne plus particulièrement la gestion des hommes au travail, dans une optique de rentabilité économique pour l'entreprise, même si on se soucie (définition de MARTORY) du "niveau de satisfaction atteint par les individus".

3) La performance citoyenne

Elle résulte de la prise de conscience par les entreprises de leur responsabilité à long terme à l'égard de la société dans des domaines tels que l'environnement écologique, l'éthique, le respect d'un nouvel environnement culturel lié à la mondialisation, le respect de l'homme dans et hors de l'entreprise. Cette conscience peut résulter des valeurs des dirigeants qui vont choisir de mener certaines actions en fonction de leurs propres valeurs dans une perspective de respect d'une certaine

éthique. Une distinction entre éthique de la conviction et éthique de la responsabilité a été établie par Max Weber. Celui qui agit selon la première, fait son devoir et ne se préoccupe pas des conséquences que cela peut avoir car Dieu et sa conscience sont ses seuls juges. En revanche celui qui agit selon la seconde forme d'éthique doit répondre des conséquences de ses actes. Selon Max Weber, l'entrepreneur, homme d'action, ne peut pas adopter l'éthique de la conviction.

Aujourd'hui, les valeurs des dirigeants ne sont plus seules à l'origine de la recherche d'une performance citoyenne: les groupes de pression jouent en la matière un rôle important. Le développement des mouvements de défense de consommateurs, de protection de l'environnement, l'impact social des media, créent une pression sur l'entreprise qui doit tenir compte de leur appréciation si elle ne veut pas voir son image se dégrader et sa performance économique se réduire.

4) Relation entre ces dimensions

Une relation de dépendance existe entre les trois types de performance et c'est la recherche de leur compatibilité qui permet d'atteindre une performance globale. MARTINET a montré la complémentarité entre performance économique et performance sociale, mais il suggère, sans le développer, que les acteurs extérieurs ont aussi des exigences en matière de fiabilité des produits, de pollution, d'emploi.... Il y a donc ici une référence manifeste à la performance citoyenne, même si elle n'est pas nommée.

Cette interdépendance des trois types de performance, n'exclut pas une hiérarchie entre elles. Il va de soi que **la première performance recherchée est économique** car elle est indispensable pour survivre. La recherche de la performance sociale n'apparaît que dans un second temps. Certaines entreprises se contentent de la performance économique et réussissent très bien en ne créant des utilités que pour les publics dont elle a vraiment besoin et le personnel n'en fait pas nécessairement partie. L'évolution des conditions de travail dans les entreprise depuis plus d'un siècle montre d'ailleurs que cette préoccupation sociale n'est pas « naturelle » à l'entreprise. Le législateur a été obligé de contraindre les firmes à une performance sociale par le droit du travail. Néanmoins une attitude volontariste de la part des entreprises peut être observée quand, dans un contexte particulier la performance sociale est déterminante pour la performance économique. Ce sera le cas par exemple lorsque sur un segment particulier du marché du travail on observera une pénurie de main d'oeuvre.

Quant à la performance citoyenne, on peut dire que sauf cas particulier de pression forte de certains publics, elle sera recherchée en dernier. L'exemple de la société Nike illustre parfaitement ce

propos. En effet, elle traite ses relations avec l'environnement hors marché comme un simple problème de gestion d'image. Deux « codes de conduite » ont été élaborés sous la contrainte, mais n'ont pas été réellement mis en application. Et pourtant « les profits explosent, au grand bénéfice des actionnaires et des dirigeants de l'entreprise (...) ».

Ces trois champs d'observation ne suffisent pas à expliquer la multiplicité des définitions de la performance. Celles-ci sont étroitement liées à la représentation que s'en font les publics concernés. C'est donc à une étude descriptive de ces publics et de leur(s) vision(s) de la performance qu'il est intéressant de se livrer dans un second temps

II) LES PUBLICS INTÉRESSES PAR LA PERFORMANCE

La perception de la performance de l'entreprise dépend des publics qu'elle concerne. L'identification de ces publics permet de mieux comprendre leurs attentes.

Ils sont nombreux, et il est possible d'en dresser une typologie fondée sur leur position par rapport à l 'entreprise, c'est à dire selon qu'ils se situent à l'extérieur de l'entreprise (dans l'environnement), ou en font partie parce qu'ils y travaillent.

1) Les différents publics

Les publics externes

L'environnement sera défini ici comme l'espace qui se situe à l'extérieur des frontières de la firme. On y rencontre les clients, les fournisseurs, les apporteurs de capitaux, les collectivités locales, les groupes de pression divers... L'entreprise entretient avec certains publics de l'environnement des relations marchandes, mais pas avec tous, et selon ce critère, ils seront classés en deux catégories.

Dans une première catégorie, on retiendra particulièrement tous ceux qui lui permettent de vivre en lui apportant les ressources dont elle a besoin: ce sont les **pourvoyeurs de ressources.** Ils sont représentés par trois catégories principales de publics:

- les apporteurs de capitaux, c'est à dire principalement les actionnaires;

- les apporteurs de revenus que sont les clients, mais aussi les prescripteurs qui influent indirectement sur la décision des clients (par exemple les cabinets d'ingéniérie qui assurent la conception de grands travaux et prescrivent au client les biens et servicces à acheter);

- les apporteurs de biens et de services que sont les fourniseurs;

- les apporteurs de travail qui sont constitués de la main d'oeuvre dont l'entreprise est susceptible d'avoir besoin et dont elle peut être amenée à utiliser les services. On pourrait les qualifier de salariés potentiels.

Leur vision de la performance de l'entreprise est d'une grande importance car elle va déterminer leur décision de réaliser ou non les apports dont l'entreprise a besoin.

Dans une seconde catégorie, on retiendra les publics hors marché, qui se situent bien à l'extérieur de l'entreprise, mais n'entretiennent pas avec elle des relations marchandes dans la mesure où ils n'apportent aucune ressource. Il s'agit par exemple des groupes d'intérêt, des syndicats, des groupes de pression en général. L'intérêt qu'ils portent à la performance n'est pas directe puisqu'ils n'ont pas de relations marchandes avec elle, mais en fait, ils utilisent leur pouvoir de négociation ou de pression pour l'inciter à avoir un comportement qui soit compatible avec une idéologie, une éthique qui soit partagée par un nombre important de personnes. Comme ils ne peuvent pas exercer de pression directe sur l'entreprise, ils utiliseront les pourvoyeurs de ressources pour qu'ils le fassent à leur place: mot d'ordre de boycott de certains produits, incitation des petits actionnaires à choisir des actions d'entreprises ayant un comportement éthique, campagnes d'opinion pour ternir l'image de l'entreprise..... Ainsi leur vision de la performance est, dans certaines circonstances, importante pour l'entreprise, non pas parce qu'ils pourraient la priver de ressources dont elle a besoin, mais parce qu'ils sont capables d'inciter les pourvoyeurs de ressources à supprimer leurs apports.

Les publics internes

La performance a été définie comme la création d'utilités pour des publics. L'entreprise est le lieu de cette création et les publics internes en sont les acteurs. Ils créent et contrôlent la performance exigée par les publics externes: ils en sont donc à la fois les acteurs et les gardiens. Ces **acteurs/contrôleurs** doivent avoir une vision de la performance dans leur domaine de compétence afin de l'obtenir. La performance globale est une préoccupation majeure pour ceux d'entre eux qui se situent au niveau du sommet hiérarchique. La performance locale est recherchée par tous dans l'ensemble des domaines de compétence qui est le leur dans l'entreprise.

2) Leurs relations entre eux et avec la performance

L'acteur/contrôleur rationnel serait naturellement poussé à minimiser ses efforts de recherche de performance. Mais les pourvoyeurs de ressources sont là pour exercer sur lui une pression qui

l'oblige à rechercher la performance voulue. C'est donc d'un effet de transmission qu'il s'agit. Les pourvoyeurs de ressources (clients, actionnaires, salariés potentiels...) exigent que l'entreprise et donc ses acteurs internes, créent de la performance pour eux. Quant aux publics hors marché, ils exerceront aussi une pression, mais de façon indirecte en convaincant les pourvoyeurs de ressources de faire leurs apports uniquement à des entreprises ayant un certain niveau de performance dans un domaine donné. Il s'établit donc une relation de pouvoir.

C'est parce qu'ils sont libres de faire ou non des apports que les pourvoyeurs de ressources exercent ce pouvoir. Mais cette liberté est inégalement répartie et la pression exercée ne sera pas égale pour tous les publics.

Avoir la liberté de réaliser des apports signifie que le choix est possible et qu'il faut donc qu'une alternative crédible existe. Intuitivement on perçoit que le client d'un produit de grande consommation exercera très facilement sa liberté en s'adressant à l'une des nombreuses firmes concurrentes. En revanche, un industriel désireux d'acheter un matériel à un fournisseur, seul détenteur des compétences n'aura pas de réelle alternative.

La capacité des acteurs à se passer du contrat qui est à l'origine de leur apport est un autre facteur important d'inégalité entre les pourvoyeurs de ressources. L'exemple du contrat de travail illustre ce propos.

Selon Pierre Yves GOMEZ, si les hypothèses libérales étaient effectivement vérifiées, on pourrait alors conclure que « (...)l'organisation économique optimale conduirait à n'accepter, comme entrepreneurs, que des petits propriétaires indépendants, d'autant plus libres qu'ils seraient à la fois propriétaires et employés. Une espèce de libéralisme d'épiciers. ». Or, l'observation du capitalisme actuel, contredit cette affirmation: les organisations y jouent un rôle prépondérant sur les individus. De nombreuses activités ne peuvent se réaliser en dehors du salariat, donc d'un contrat de travail. C'est le cas par exemple à chaque fois que des actifs spécifiques sont indispensables à la production du bien ou du service. Oliver WILLIAMSON a montré qu'il est dans ce cas plus efficace que des organisations se constituent afin d'éviter les coûts de transaction. Les individus ont-ils alors une réelle alternative ? Peuvent-ils vraiment se passer du contrat? Si la réponse est négative, leur pression sur l'entreprise pour obtenir, par exemple une meilleure performance sociale sera quasiment nulle. On observe le même phénomène lorsque le marché du travail ne fonctionne pas de façon efficiente. Lorsque son déséquilibre engendre un taux de chômage important, le pourvoyeur de la ressource travail, qu'est le personnel potentiel de l'entreprise n'aura guère d'alternative et donc peu de possibilités de pression.

Les actionnaires, pourvoyeurs de capitaux, ne sont pas non plus tous dans une situation identique. Les actionnaires importants ont en effet accumulé de nombreux droits de propriété et les « petits porteurs » ne peuvent en aucun cas exercer une pression qui leur permette de sauvegarder leurs intérêts et d'obliger l'entreprise à créer les utilités qu'ils attendent en contrepartie de leurs apports.

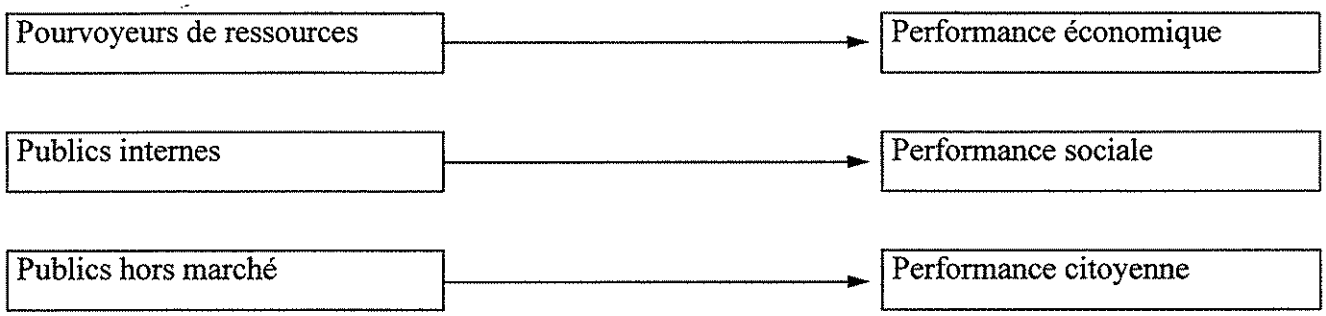
Pour conclure, on peut dire que les relations que l'entreprise entretient avec les pourvoyeurs de ressources l'obligent à créer pour eux des utilités car elles justifient leurs apports. Néanmoins, tous les pourvoyeurs de ressources n'exercent pas une pression identique. D'autre part, ils n'exigent pas non plus une performance identique; certains privilégient la performance économique, d'autres la performance sociale ou citoyenne.

III) LA RELATION ENTRE LES PUBLICS ET LES PERFORMANCES

Les différents types de performances et des publics intéressés étant décrits, reste à s'interroger sur les relations existantes entre eux afin de répondre à la question initialement posée.

1) La complexité de la relation

Au premier abord on serait tenter d'établir des relations simples: la performance économique pour les pourvoyeurs de ressources, la performance sociale pour le personnel et la performance citoyenne pour les publics hors marché. On le schématiserait alors de la façon suivante:



Un tel schéma rend compte de façon incomplète de la complexité des relations entre publics et performance, car les relations ne sont pas bijectives. En effet les publics sont intéressés à des degrés divers par différents types de performance et en ont une appréciation très variable. L'explication de la diversité des appréciations présente alors un intérêt.

Tous les publics décrits, puisqu'ils sont intéressés par la performance de l'entreprise sont en situation de choix. Quelle performance un actionnaire va-t-il exiger de l'entreprise? En premier lieu, un « certain niveau » de performance économique. Cette imprécision s'explique par le contexte économique, culturel, national dans lequel les actionnaires situent la performance. Mais ils exigent aussi parfois une performance citoyenne quand ils se regroupent en associations et mènent des actions pour contraindre une multinationale à respecter des règles en matière sociale ou d'environnement comme cela se pratique aux Etats Unis. Ainsi, le même acteur collectif « actionnaire », inclus dans le groupe des pourvoyeurs de ressources aura une appréciation différente de la performance et on ne pourra pas expliquer son comportement et son choix par une perception « objective » de la performance économique seule.

Si l'on considère un membre du personnel de l'entreprise on s'aperçoit qu'il peut faire partie de plusieurs catégories de public. En tant que salarié il est acteur contrôleur et surveille la réalisation

de la performance économique, mais exige aussi de l'entreprise une certaine performance sociale qui détermine sa volonté de coopérer . Le développement de l'actionnariat des salariés aura fait aussi de lui un actionnaire, préoccupé par la performance économique (pour son volet financier). Il est d'ailleurs remarquable de voir apparaître aujourd'hui dans les journaux d'information interne des salariés dans les entreprises des graphiques retraçant l'évolution des cours de l'action de l'entreprise. Enfin, en tant que voisin s'il habite à côté du site de l'entreprise il est alors concerné par la performance citoyenne car il ne souhaite pas respirer un air pollué, être exposé à de graves risques industriels... Une même personne peut donc appartenir à des groupes de publics différents.

Ces exemples mettent en évidence la complexité de la relation publics/performance et laissent supposer qu'elle n'est pas directe. L'incertitude et le fait que les informations disponibles pour les différents publics intéressés soient incomplètes les conduit à avoir une vision non rationnelle, mais plutôt conventionnelle de la performance

2) Performance et conventions

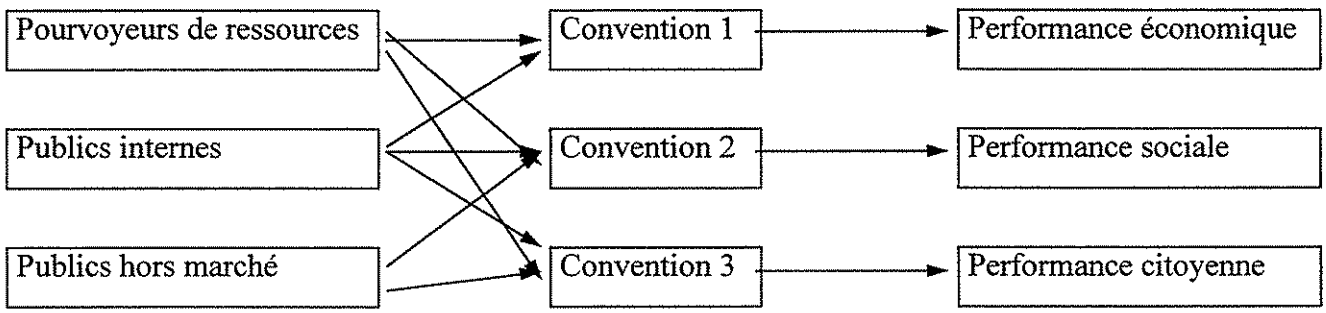
La présentation de la théorie des conventions s'appuie très largement sur les travaux de Pierre Yves GOMEZ. Ils ont permis de la transposer du champ de la sociologie à celui de la gestion.

Au centre de cette analyse est situé l'individu ou acteur. Il prend des décisions qui sont à l'origine de ses comportements (vision sociologique) ou de la performance de l'entreprise (vision du gestionnaire). Cette affirmation aurait pu tout aussi bien être acceptée dans le cadre des théories néoclassique ou contractualiste. Mais la différence se situe au niveau de la rationalité des décisions. Dans la théorie néoclassique, tout comme dans la théorie contractualiste, l'individu est rationnel et cherche à maximiser son utilité avec le minimum de ressources. Les comportements opportunistes, au centre de la théorie contractualiste, procèdent d'une rationalité substantive. Or l'observation des comportements humains ne coïncide pas avec cette vision rationnelle; et on constate que les acteurs ne maximisent pas toujours leurs utilités et ne choisissent pas toujours des comportements opportunistes quand ils ont à prendre des décisions. Les comportements de certains acteurs décrits par Philippe d'IRIBARNE ou Patrice BONARELLI montrent que ce n'est pas la rationalité qui les explique, mais la culture métier, la morale, l'éducation... Certaines organisations publiques (universités, lycées) illustrent ce propos. En effet la pression exercée par les pourvoyeurs de ressources est faible, et un grand nombre de comportements opportunistes y est constaté, mais cela n'exclut pas pour certains acteurs une réelle performance auto-définie et réalisée: ils se réfèrent implicitement à un niveau donné de performance.

La performance n'est donc pas obtenue uniquement à l'intérieur de l'entreprise grâce à la pression exercée par les acteurs externes et diffusée en interne par les publics/contrôleurs. Elle n'est pas non plus exigée par des acteurs externes totalement rationnels. Les décisions qui permettent de l'obtenir reposent en réalité sur une imitation. Ce référentiel commun, permettant l'imitation, se nomme convention. On perçoit le danger qu'il y a, à ne pas clarifier le concept: il deviendrait alors un « fourre tout » où chacun pourrait puiser ce qui l'intéresse. Pour éviter cela, Pierre Yves GOMEZ précise les contours de la convention et en donne une description très précise sur laquelle on s'appuiera.

Entre les publics et les différentes catégories de performances se situe l'écran informationel de la convention. Il semble donc que la performance perçue soit le résultat de conventions. Or, la convention adoptée par les acteurs n'est pas la même pour tous et dépend de leur situation.

On pourrait alors représenter la relation publics/performance de la façon suivante:



Le nombre de conventions n'est pas fixe. Ainsi, les pourvoyeurs de ressources représentent un groupe important d'acteurs qui collaborent avec l'entreprise pour des raisons variées. Chacun d'eux peut très bien se référer à une convention différente, ce qui reviendrait donc à subdiviser la convention 1.

L'écran informationnel que constitue la convention adoptée détermine la performance attendue par les publics. Le lien public/performance n'est pas direct: entre les deux s'interpose une (des) convention(s). L'existence de conventions justifie que la performance ne se mesure pas toujours, mais s'apprécie.

Afin de s'assurer de la validité du raisonnement, il faut montrer que l'écran informationnel de la convention est toujours présent. On se réfère alors à l'axiomatique de base décrite par Pierre Yves GOMEZ afin d'établir sa validité dans ce contexte.

1- Tous les acteurs sont en **situation d'incertitude** et un choix rationnel leur est impossible. Ainsi le pourvoyeur de fonds qu'est l'actionnaire devrait pouvoir anticiper le comportement du titre qu'il

va acquérir sur le marché, mais ce n'est pas possible. Le futur salarié a beaucoup de difficultés à évaluer la performance sociale de l'entreprise tant qu'il ne fera pas partie du personnel. En effet, il n'y a pas que des éléments objectifs pour la juger. Quant aux publics hors marché, ils pourront difficilement décider d'engager une campagne d'opinion au vu de critères entièrement rationnels.

2- Il existe toujours une **résolution stable de l'incertitude** qui vient d'être repérée. Les acteurs ont à leur disposition une solution « normale » et ils pourront agir par mimétisme. La performance sociale « normale » est donnée par de nombreux éléments tels le secteur d'activité, l'époque, le contexte économique... La perception que les acteur ont d'une performance citoyenne « normale » dépend aussi de différents éléments stables: le pays, la culture, le niveau de développement...Les mêmes remarques peuvent être faites concernant le choix d'achat d'une action. L'environnement socio-économique procure la solution stable.

3- Les **cinq conditions de Lewis** sont remplies:

a) Les acteurs se situent relativement à la solution stable à leur disposition, en l'adoptant ou en la rejetant. L'état du marché financier étant donné, les pourvoyeurs de fonds vont accepter un niveau de rentabilité jugé « acceptable ». Les clients, pourvoyeurs de ressources, achèteront le produit à un niveau de qualité qui, acceptable en France, ne le serait peut être pas aux Etats Unis. La qualité des prestations de services dans ces deux pays offre un bon exemple de cette situation.

b) Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme, et c'est ce qui permet l'auto-réalisation de la convention. Le mimétisme est une condition indispensable à l'existence d'une convention. Ainsi, lorsque des actionnaires, particuliers ou institutionnels décident de ne plus acheter, ou même de revendre les titres d 'une société qui n'a pas une performance citoyenne satisfaisante, ils comptent sur le mimétisme pour que la convention soit adoptée de façon plus large.

c) Chacun préférera une conformité générale car cela évite de douter d'un phénomène qui n'existe que par l'adhésion de tous.

d) Il existe au moins une autre solution alternative et la convention n'est pas une nécessité. C'est ce qui permet la dynamique et l'évolution des conventions. Ainsi, la convention qui fournit l'information nécessaire en cas d'investissement financier évolue: une exigence de performance citoyenne vient s'ajouter à celle de performance économique et sociale.

e) Ces quatre conditions sont connues de tous: chacun les connaît et sait qu'elles sont connues de tous.

Un ensemble de conventions est donc bien à l'origine de la relation entre publics et performances. Le schéma précédent montre qu'un acteur peut utiliser l'écran informationnel de plusieurs conventions et de cette manière, « chausser des lunettes » différentes selon la situation dans laquelle il se trouve en tant que public. La compréhension des références à une convention donnée s'appuie sur une étude plus analytique des conventions qui dépasse le cadre de cette présentation.

CONCLUSION

La mise en évidence de l'existence de conventions qui forment des écrans informationnels entre les performances et les publics justifie le choix des termes utilisés dans la définition. Elle résulte effectivement de l'appréciation des utilités qu'elle crée pour ses publics. Evoquer l'appréciation plutôt que la mesure, c'est accepter l'existence d'une « détermination approximative par les sens ». Il serait alors réducteur de définir la performance par sa mesure car tous ses aspects ne sont pas mesurables, la performance citoyenne ou sociale en sont des exemples.

La métaphore de la caverne de Platon évoquée par Gareth MORGAN illustre les limites de la mesure. Les prisonniers de la caverne (les évaluateurs de la performance), croient que les ombres projetées sur le mur de la caverne (la mesure de la performance) sont la réalité (la performance). La métaphore de la caverne explique aussi les résistances au changement par rapport à cette vision de la performance par sa mesure. En effet, même si un prisonnier parvient à quitter la caverne et donc à voir la réalité, il ne peut pas partager son savoir avec ceux qui y sont restés et qui auront tendance à tourner ses idées en ridicule et à le considérer comme dangereux. La caverne joue le même rôle que la mesure: elle rassure. La quitter est alors plutôt perçu comme une source de danger que comme un mouvement permettant d'approcher la connaissance.

Ainsi, les publics auront tendance à avoir recours à la mesure pour expliciter et justifier le niveau de performance qu'ils attendent, mais l'existence de conventions montre que le mimétisme prévaut souvent au moment du choix. La mesure devient alors nécessaire au processus de rationalisation a posteriori mais ne confère pas à la décision une plus grande rationalité.

BIBLIOGRAPHIE

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations,* Seuil, 1996

ARONSSOHN Daniel, « *Les citoyens américains à l'assaut des multinationales* », Alternatives économiques, février 1998

BARON David, « *L'art de bâtir une stratégie hors marché* », L'expansion Management Review, sept. 1996

BONARELLI Patrice, *La réflexion est -elle rentable?,* L'Harmattan, 1994

GOMEZ Pierre Yves, *Le gouvernement de l'entreprise,* InterEditions,1996

GOMEZ Pierre Yves, *Qualité et théorie des conventions,* Economica, 1994

D'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989

LEBAS Michel, « *Comptabilité de gestion:les défis de la prochaine décennie* », Revue française de comptabilité, mars 1995

LEWIS D.K., « *Convention: A Philosophical Study* », Cambridge (Mas), Harvard University Press (1969)

LORINO Philippe, *Comptes et récits de la performance*, Les Editions d'Organisation,1995

MARTORY Bernard, « Contrôle de gestion sociale », Vuibert

MORGAN Gareth , « Images de l'organisation », Editions Eska, 1989

ORLEAN André, *Analyse économique des conventions,* PUF, 1994

RICHARD Jacques, « analyse financière et audit des performances », La Villeguerin, 1993

V. ZARDET et H. SAVALL « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, 1991

RÉFLEXIONS SUR LA FORMATION DES CADRES SUPÉRIEURS EN RESSOURCES HUMAINES À L'AUBE DU XXI^{e} S. : NOTES ISSUES D'UNE RECHERCHE PLURICULTURELLE.

Joan MUNDET HIERN
Universitat Politècnica de Catalunya
ETSEIB
Avda Diagonal, 647 7ªPlanta
Departament d'Organització d'Empreses
08028 Barcelona (Espagne)

1. INTRODUCTION.

À l'aube du XXI^{e} s., les perceptions sur les scénarios probables dans lesquels nous pourrions avoir à intervenir, à en juger par certains auteurs, parmi les plus influents actuellement en matière de gestion, pourraient se résumer, compte tenu de la dispersion, en mettant l'accent sur au moins trois éléments : l'impact grandissant de la technologie, dans la société comme dans la vie privée; la marque de la mondialisation dans la plupart des relations et la complexité croissante des relations humaines. Or, si ces auteurs sont dans le vrai, ne serait-ce qu'approximativement, il convient de se demander à quel point les programmes de formation directive tiennent compte des changements annoncés, et si c'est plus ou moins le cas, dans quelle mesure les réponses proposées sont satisfaisantes.

Nous commencerons par analyser un ensemble de tendances signalées par des auteurs qui font actuellement autorité et nous essaierons en même temps de proposer une approche de l'ensemble des compétences et capacités supposées recommandables en vue d'une gestion efficace, efficiente et satisfaisante face à ces tendances. Cette analyse nous servira de référence pour comparer ensuite quatre réponses émanant de quatre grandes écoles de commerce, au Canada, en Espagne, aux États-Unis et en France, respectivement, tout en essayant d'interpréter non seulement les postulats sous-jacents, mais aussi la portée et l'intérêt que pourraient avoir les modèles de gestion que les étudiants seront appelés à utiliser. Pour terminer, nous ferons quelques recommandations - en guise de réflexion - tirées de l'analyse précédente.

2. LÉGÈREMENT AU-DELÀ DE L'AUBE DU XXI^{e} S.

Toute prédiction, d'où qu'elle vienne, n'est qu'une prédiction, le futur reste à écrire et, en outre, probablement de manière éclectique. La portée d'une tendance quelconque est incertaine, entre autres raisons, parce que la création d'une discontinuité est déjà une opportunité (Hamel et Prahalad, 1994). Néanmoins, depuis un certain temps déjà, l'accent est mis sur un nombre assez considérable de prédictions, d'une certaine intensité et en leur conférant une importance visiblement

non négligeable, suffisamment du moins pour les exposer à la lumière publique, les soumettre à débat et les évaluer. S'il s'avère qu'elles méritent d'être à l'affiche en vue d'un suivi pertinent, il conviendra de se demander ce que l'on fait en la matière ou, au pire, ce que nous pourrions faire.

En prenant R. Gibson (1997) pour référence, l'aube du XXI^{e} s. serait la transition de la "terra firma" à la "terra incógnita", autrement dit, la migration d'une cosmovision newtonienne de la réalité : linéaire, continue et par conséquent prévisible, au franchissement de la frontière du chaos, où la théorie même du chaos nous rappelle que la linéarité est une façon artificielle de voir le monde, sachant que la pensée linéaire n'a pas de sens dans un monde linéaire, un espace impossible à tracer ou à représenter sur des cartes et où il faut réviser des changements qui pourraient coexister dans six coordonnées au moins : les principes sous-jacents à notre comportement, la nature de la concurrence, la gestion de la complexité, la nouvelle essence du leardership, les marchés et le monde même.

2.1 Changements dans les principes

À notre avis, certains changements annoncés méritent d'être soulignés. Il faudrait, d'une part, avoir la capacité de cohabiter avec un nombre croissant de paradoxes et tracer des sentiers pour s'y aventurer, précisément pour arriver à donner un sens au non-sens généralisé, comme le remarque Handy (1995), et dont l'effet généralisé pourrait se traduire par un nombre croissant de menaces mais aussi d'opportunités, en nombre, grandeur et accessibilité.

Le deuxième élément porterait sur la nécessité d'instaurer des cultures de confiance. Le monde économique ne peut se démarquer du monde social (Fukuyama, 1995) dans la mesure où nous avons à nous pencher sur des problèmes plutôt que sur des disciplines. La qualité haut de gamme à faible coût n'est pas concevable sans une culture de confiance et la concurrence finira par l'imposer (Covey, 1997).

Quant au troisième élément, il se situerait entre les positions de ceux qui cherchent seulement à se préparer à affronter l'avenir et ceux qui, en revanche, croient pouvoir dessiner l'avenir, sans exclure un troisième groupe, tendant nettement au court terme, adeptes fervents de la solution qui consiste à emboîter le pas du leader, persuadés que les marchés mondiaux de demain continueront à être miséricordieux.

2.2 Changements dans la nature de la concurrence.

C.K. Prahalad (1997) racontait que les travailleurs n'avaient eu aucun mal à comprendre que, s'ils n'augmentaient pas leur compétitivité, ils perdraient leurs postes de travail au profit d'organisations plus compétitives sur le marché, ce qui s'est révélé exact. Mais ces travailleurs, qui s'efforçaient d'être plus compétitifs, n'ont jamais compris pourquoi ils ont tout de même fini par perdre leurs postes de travail; on n'a pas su voir - plutôt qu'on ne l'aurait caché - que si la productivité augmentait, il y aurait encore plus de ressources en surnombre et qu'il faudrait les éliminer de l'organisation pour maintenir sa

compétitivité. Les cadres supérieurs n'ont pas été plus lucides, puisqu'ils ont placé leurs organisations dans un processus d'anorexie organisationnelle. Il semblerait que la solution aurait dû consister à utiliser les ressources en surnombre pour aider l'organisation à être différente. Pour pouvoir continuer, il faudra apprendre à commencer par changer et non pas l'inverse.

M.Porter (1997) indique que, comparée à la concurrence qui nous attend, celle que nous connaissons aujourd'hui ressemblera à une réunion amicale; malgré tout, il se pourrait que l'on ait davantage besoin d'employés capables de coopérer plutôt que de rivaliser.

Par ailleurs, bien qu'il n'existe pas de données patentées sur le futur comme le remarque G.Hamel (1997), une large part de l'information nécessaire pour l'aborder est déjà disponible, le problème étant plutôt que nous n'arrivons pas à y croire. Une vision du futur, voire l'architecture stratégique associée, peuvent exister, mais nous manquons de combustible - énergie intellectuelle et émotionnelle - pour nous mettre en route. Nous continuons à penser plus aux résultats à court terme qu'aux compétences organisationnelles à long terme.

2.3 La gestion de la complexité.

On parle de plus en plus de nouvelles structures d'organisation appelées à nous véhiculer plus aisément en "terra incógnita", mais comme le souligne M.Hammer (1996), le système qui prévaut est toujours celui de la direction et du contrôle, inspiré de la méthaphore du corps humain : une tête pensante et un corps agissant; en oubliant évidemment que les impulsions qui transportent l'information entre le cerveau et le corps, en passant par le système nerveux, sont de l'ordre du millionième de seconde, tandis que, pour ce qui est des organisations, la vitesse de transmission, compréhension et exécution rappelle le mouvement des glaciers. Sans compter que les nouvelles formes d'organisation bouleverseront aussi bien la nature de la fonction de direction que le nombre de cadres supérieurs requis par ces organisations.

Même si la plus grande complexité touchera probablement certaines méthodes, jugées individuelles jusqu'à présent et qui devront devenir collectives, nous faisons allusion à toute la gestion de la connaissance organisationnelle, déjà reconnue comme étant le principal facteur de production dans la nouvelle société post-industrielle. Une plus grande pensée systémique, alliée à un ensemble de disciplines colatérales, comme le disait déjà Senge (1993), annoncent déjà une révolution hypothétique dans la formation directive, de la connaissance explicite individuelle à la connaissance tacite collective (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Devant cette complexité croissante, on pense que la technologie aura un rôle à jouer (R.Gibson, 1997) et, même s'il n'y a pas de consensus sur le rôle qu'elle pourrait jouer pour un bon nombre de questions, on les cite à titre d'exemple : à quel point sera-t-elle déterminante dans la localisation géographique? nos vies et structures sociales s'en trouveront-elles plus ou moins démocratisées? ou encore, ira-t-elle au-delà du réductionnisme actuel, au sens où, plus qu'un bon outil auxiliaire, elle jouerait un rôle de

premier plan pour définir des conceptions de nature stratégique.

2.4 La nouvelle essence du leadership.

Dans la mesure où la complexité imprègne les structures d'organisation, les cadres supérieurs seront probablement plus inaccessibles, en terme de relations directes avec les personnes et, par conséquent, dans la transmission de valeurs culturelles. Ce qui suggère, comme le disait Bennis (1997), que nous aurons besoin de leaders de leaders; mieux encore, de cadres supérieurs probablement plus férus en leadership qu'en gestion, pour servir de courroie de transmission des nouvelles cultures, axées sur le changement et non pas sur l'immobilisme (Kotter, 1996), en large et en travers de la structure d'organisation, une direction reposant sur des valeurs (García et Dolan, 1997).

2.5 Les nouveaux marchés.

Les prix ne pardonneront pas (Porter, 1997), et définitivement cette fois, ils orienteront les coûts en conséquence au lieu du contraire (Kotler, 1997); le niveau de spécialisation sera beaucoup plus élevé, avec tous les risques que cela comporte (Al Ries & J.Trout, 1997).

On estime par ailleurs qu'en 25 ans tout au plus, dans la plupart des démocraties, plus de la moitié des votants seront âgés de plus de 65 ans et, dans les pays qui ont ouvert plus que d'autres les portes à l'immigration, ils seront suivis d'une jeune génération culturellement très différente. Ce qui peut entraîner des changements importants au regard de la notion de client. La mondialisation annoncée ne ferait que renforcer la complexité de la relation client-marché-entreprise.

2.6 Le nouveau monde.

Alors que, d'après Fukuyama (1992), nous serions arrivés au bout de l'histoire, il est surprenant que le capitalisme, seul système actuellement disponible, soit ainsi défini : "une manière de travailler très dur pour que d'autres s'enrichissent à tes dépens, avec l'espoir généralement faux que toi aussi tu t'enrichiras" (définition attribuée à Ch.Handy, 1997). Dans tous les cas, il convient de se demander s'il ne faudra pas aussi repenser l'avenir du capitalisme. L.Thurow (1996) est de cet avis, quand il analyse des phénomènes apparemment séparés dans le temps et l'espace, comme le taux de chômage persistant en Europe ou les baisses de salaires, en termes constants, aux États-Unis; il les compare aux mouvements des plaques tectoniques annonçant des cataclysmes géologiques - l'avenir noir du capitalisme - au moins, tel qu'on le conçoit actuellement.

De son observatoire à l'Institut des Études stratégiques d'Harvard, Huntington (1996) nuance cette mondialisation dont on nous rabat les oreilles, en rappelant que la politique mondiale ne produit pas de civilisation universelle, pas même l'occidentalisation des sociétés non occidentales. En outre, occidentalisation et modernisation ne vont pas toujours de pair. Occidentalisation signifie pour les Occidentaux : démocratie, droits de

l'Homme, liberté, loi souveraine, séparation de ou des Églises et de l'État... Modernisation est synonyme de : industrialisation, urbanisme, forte alphabétisation, formation universitaire, santé, structures d'emploi, recherches... Or, dans le monde de l'après-guerre froide, où l'on dénombre sept ou huit grandes civilisations, jusqu'à quel point les lignes de démarcation de ces civilisations de deviendraient-elles pas les fronts des batailles du futur. Que fait-on en Occident à ce sujet? Dans un monde "globalisant" et interculturel, d'après Huntington, la défense de nos valeurs passe, entre autres aspects, par la compréhension de la non-occidentalisation, plus que par l'imposition de notre cosmovision.

L'étudiant de nos écoles de commerce d'aujourd'hui sera demain le cadre supérieur qui devra faire face, du moins nous le croyons, à la plupart des inconnues abordées plus haut. La réponse donnée actuellement est-elle cohérente? C'est ce que nous allons essayer de savoir.

3. ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES.

Conscients du grand nombre de scénarios possibles et des réponses variées qu'il conviendrait de donner, nous avons établi un échantillon et une méthodologie de travail à partir des critères suivants.

3.1 Espaces géographiques.

En premier lieu, nous avons pensé à inclure les États-Unis parce qu'ils détiennent un certain leadership intellectuel en matière de gestion, suffisamment reconnu - du moins au niveau bibliométrique - par une part importante du monde occidental.

Nous inclurons aussi l'Espagne, où nous vivons et travaillons majoritairement, un pays pour lequel nous disposons de bon nombre d'observations et où il sera probablement possible d'appliquer les conclusions de cette étude.

Et la France, parce qu'elle a une spécificité propre dans le monde de la gestion, à notre avis supérieure au Royaume-Uni et aux pays scandinaves, qui sont tous davantage dans l'orbite nord-américaine, parce qu'elle a plus d'homogénéité que l'Italie et qu'elle est, pour le chercheur, plus accessible que l'Allemagne, du moins dans une première étape.

Nous avons également pensé au Canada, notamment à la région du Québec, qui, sans être le vieux monde, n'est pas non plus le nouveau monde; la qualité de la réflexion héritée du passé français cohabite avec le pragmatisme américain. En outre, ce pays était facilement accessible des États-Unis et vice versa.

Dans cette première phase, nous avons exclu tous les pays d'Amérique latine (au moment où nous rédigeons ce mémoire, nous avons eu l'occasion d'aborder cinq d'entre eux), car nous avons considéré - du moins a priori- qu'il serait facile de trouver des modèles dans le groupe des quatre pays retenus. Nous avons également exclu l'Europe de l'Est (ici

aussi, nous disposons actuellement d'un échantillon de deux pays) pour des raisons similaires, de même que l'Afrique.

Quant à l'Asie et notamment au Japon, au vu de l'ampleur et de la complexité de l'étude, il convenait de les segmenter, ce que nous pourrions parfaitement justifier dans une deuxième phase de recherche, beaucoup plus profitable si elle partait de l'expérience acquise dans les quatre pays sélectionnés.

3.2 Écoles de commerce.

À aucun moment, nous n'avons voulu prendre une école de commerce représentative d'un pays déterminé; nous avons seulement voulu qu'elle figure dans plusieurs listes de bonnes écoles de commerce et qu'elle ait une personnalité propre, autrement dit sans succursalisme manifeste par rapport à d'autres écoles. Le deuxième critère retenu renvoie à la possibilité de contacter directement les professeurs et les étudiants et de consulter les programmes.

Dans cette étude, nous emploierons les sigles suivants : CND pour l'école canadienne, ESP pour l'école espagnole, EU pour l'école américaine et FR pour l'école française.

3.3 Méthodologie de travail.

Pour le moment, nous avons écarté le traitement statistique des résultats. C'est pourquoi nous avons aussi rejeté le recours aux questionnaires, préférant en revanche les conversations savoureuses conduites à partir d'une liste de questions préparées, aussi bien pour le corps enseignant que pour les étudiants. Le positionnement épistémologique du chercheur a été consciemment constructiviste. D'où l'expression "notes issues d'une recherche..." qui figure dans le titre de l'étude.

Les professeurs participants enseignaient normalement l'une de ces trois disciplines : management et/ou stratégie, gestion des ressources humaines et environnement international au sens large.

Les étudiants, au minimum dix, participaient (ou l'avaient fait au préalable) dans le cadre des matières à option de chaque établissement, enseignées par les professeurs retenus dans la première phase. Il n'y a pas eu de contact conjoint pendant les discussions avec les professeurs et les étudiants. Tous les étudiants étaient titulaires d'un diplôme universitaire; nous avons examiné leur formation, leur âge, leur expérience professionnelle et les raisons - a priori - qui les ont poussés à suivre des cours dans une école de commerce.

Les questions posées au groupe de professeurs abordaient essentiellement quatre

points : le premier correspondait à la perception et au niveau d'accord sur l'ensemble des expectatives de futur que nous avons résumées au paragraphe précédent; le deuxième mettait l'accent sur la cohérence entre les objectifs fixés dans les programmes et la preception de l'avenir préalablement exprimée; le troisième point se centrait sur la méthodologie adoptée pour atteindre les objectifs fixés; finalement le quatrième point consistait à savoir comment était évaluée la satisfaction de l'étudiant à court terme (à la fin du cours) et à moyen terme (trois ans après la fin des études spécialisées).

Quant aux questions débattues avec les étudiants, la perception de l'avenir était le premier point, comment on les acheminait vers cet avenir le deuxième et l'impression de progresser qu'ils avaient à l'époque du débat, le troisième point traité. Quant au quatrième point, il s'agissait de définir la conscience qu'ils avaient entre connaissance et résultats, suivant le modèle de Kaplan et Norton (1996) en s'arrêtant sur les cinq étapes fondamentales : 1) comment la connaissance permet-elle d'augmenter la valeur ajoutée des processus; 2) comment ceux-ci fournissent-ils une valeur supérieure aux clients; 3) comment les clients traduisent-ils la valeur en satisfaction; 4) comment cette satisfaction se matérialise-t-elle en résultats financiers et 5) comment inscrire tout cela dans une vision dynamique.

4. RÉSULTATS OBTENUS.

Les prédictions annoncées ont été acceptées (du moins au niveau intellectuel) aussi bien par la majorité des professeurs que par les étudiants. Les réponses des établissements américains, notamment à la CND, ont été sans surprises, contrairement à l'Europe où il y a eu plus de réticence dans le cadre de l'acceptation.

La cohérence entre les objectifs fixés par matières et leur contribution à préparer les étudiants conformément à l'avenir exposé est élevée pour la CND (probablement l'école où le scénario décrit était le plus internalisé), suivie de l'EU, la FR venant en troisième position et l'ESP en quatrième position. Il n'est pas surprenant qu'une perception assumée intellectuellement ne le soit pas au plan de l'action, notamment quand il s'agit d'un enjeu stimulant mais annonçant aussi une rupture. Le changement demande habituellement de passer d'abord par un changement de mentalité et les inerties mentales sont différentes dans le vieux continent par rapport au nouveau monde (Sternberg, 1996). La réponse des étudiants a été similaire : tandis que, pour la CND, ils avaient la conviction de suivre des programmes d'avenir, à l'opposé, pour l'ESP, ils pensaient suivre des programmes d'aujourd'hui pour aujourd'hui.

Quant à la méthodologie suivie pour chaque matière, FR arrivait en première position pour l'accent mis principalement sur le meilleur mode de transmission des connaissances, mais elle oubliait les aspects afférents aux comportements et à l'acquisition des compétences. La CND mettait moins d'emphase dans la meilleure transmission mais soignait davantage les savoir-faire, les caractéristiques de la personne et son comportement (savoir-faire). EU adoptait la même rigidité méthodologique, amplement testée mais inamovible, sans se demander quel fait contingent pourrait avoir une incidence en cours de programme. Quant à l'ESP, elle insistait essentiellement sur la

transmission des connaissances, mais avec plus de souplesse dans les contenus et les formes que les autres écoles.

Pour les étudiants, la sensation de progresser, du moins dans les deux écoles européennes, était plus marquée par l'acquisition des connaissances que par l'apprentissage d'attitudes et d'habiletés (niveau de conscience moindre). Les expectatives d'avenir les plus fortes sont apparues à l'ESP, suivie de l'EU, ce qui influençait aussi bien la mesure du progrès que la satisfaction, dans des termes relatifs aux expectatives exprimées.

Finalement, pour mesurer la satisfaction à court et à long terme, il n'y avait de programmes que dans les écoles américaines, à court terme seulement. Les réponses étaient plus positives pour le long terme que pour le court terme, comme si un processus métabolisant implicite dans les contenus s'enclenchait après avoir quitté l'école, dans les programmes américains. Quant aux évaluations à court terme, pour la FR comme pour l'ESP, l'esprit critique était assez élevé et correspondait habituellement à la différence entre de fortes expectatives - pas toujours connues - et les contenus acquis - sans qu'il y ait toujours conscience de la totalité des contenus. Dans les deux écoles américaines, les étudiants étaient plus conscients des acquis et leurs expectatives par rapport au cours étaient plus réalistes.

Quant au modèle de Kaplan et de Norton sur la connexion entre connaissance et résultats, elle était proche pour l'EU et éloignée pour l'ESP, tandis que FR et CND partageaient une position intermédiaire.

À la suite de ce que nous venons d'exposer et sans exclure tout un vaste et riche inventaire d'opinions et d'impressions tirés des entretiens réalisés, difficiles à coucher brièvement sur le papier, nous présentons quelques conclusions que nous préférons appeler perceptions, sans prétendre aller au-delà d'un débat éventuel et de la construction ultérieure et subséquente d'hypothèses et de méthodologies plus rigoureuses.

5. CONCLUSIONS.

Nous acceptons bien sûr - sans discussion - la non représentativité statistique de l'échantillon; cependant les résultats n'ont pas surpris les professeurs participants qui connaissaient généralement bien l'environnement géographique exploré, ni même l'auteur de l'étude, également bon connaisseur des quatre environnements géographiques, de sorte que, même si les résultats ne peuvent être jugés statistiquement représentatifs, au moins sous l'angle européen, position que défend l'auteur, il est par contre permis de les trouver significativement inquiétants. Voici à présent quelques perceptions, parmi celles que nous avons pu noter au terme de cette étape de l'étude :

5.1 Un nombre important d'étudiants des écoles ESP et FR assume implicitement que l'avenir sera tracé par d'autres, sur d'autres continents probablement. Leur principale préoccupation consisterait à s'adapter efficacement à cet avenir.

5.2 Par rapport aux Américains, il est plus difficile pour les professeurs européens de rompre avec les paradigmes dominants, comme si nous avions la conviction que, pour devancer nos concurrents, la solution consistait à réduire la distance au lieu de chercher des voies

différentes. On m'a dit un jour, en Chine, que... "la roue arrière ne dépassera jamais celle de devant... à moins que nous soyons capables d'inverser le sens de la marche". Or, nous avons effectivement beaucoup plus de mal à inverser le sens de la marche.

5.3 En Europe, on accepte souvent comme modèle de formation dominant en matière de management, la transmission des connaissances dans les écoles, en laissant à l'expérience - et à la vie même - le soin de compléter les attitudes et les habiletés nécessaires au cadre supérieur. Le modèle américain croit davantage à la transmission simultanée des connaissances et à l'apprentissage d'attitudes et d'habiletés à l'école - plus pour le même prix -, en faisant en sorte que l'étudiant prenne régulièrement conscience non seulement de ce qu'il apprend, mais aussi de la façon dont il progresse en passant par plusieurs stades d'épanouissement personnel, ce qui se présente comme un facteur de satisfaction personnelle important à court terme et notamment à long terme. Voici une observation qui corrobore manifestement ce point : en Europe, la plupart des écoles de commerce découpent leurs plans d'étude par matières de nature fonctionnelle : mercatique, finances, gestion des ressources humaines, stratégie, contrôle de gestion, etc., alors que les écoles américaines adoptent le plus souvent un découpage plus spécifique : développement de la vision, leadership, créativité, modèles mentaux, solution des conflits, etc.

5.4 La distinction entre universitaires, consultants et cadres supérieurs est plus forte en Europe qu'en Amérique, ce qui, à notre avis, entrave la génération et la transmission fluide des connaissances, de la connaissance potentiellement plus élaborable à sa pleine utilisation. Cette distinction est également manifeste, sous des aspects variés, dans les écoles européennes et, par conséquent, dans leur politique d'entreprise.

5.5 Le plaisir qu'apporte la connaissance (au prix de véritables vagabondages de la pensée) était plus prisé dans l'échantillon européen qu'en Amérique; par contre, ici, le potentiel d'emploi associé à cette connaissance prédominait. C'est un aspect à prendre en considération pour tenter de comprendre les conceptions méthodologiques associées à une matière.

Si nous partageons pour le moins les énoncés exposés dans les conclusions, il y a lieu de se demander, au moins sous l'angle des écoles européennes, ce que nous pourrions faire pour... "inverser le sens de la marche"; voici les propositions que nous suggérons :

a) À mesure que l'avenir devient plus incertain, la reconnaissance des tendances et la découverte d'espaces blancs entre ces dernières semblent dessiner une aptitude qui pourrait se traduire par un remarquable avantage compétitif (Hamel et Prahalad, 1994). Cela demande auparavant de s'exercer à augmenter la portée de notre vision et de la développer progressivement, en accordant moins de poids au passé. L'exercice de la vision organisative est postérieur au développement de la vision personnelle (Sternberg,1996). Dans tous les cas, cela implique d'augmenter plus encore l'orientation à long terme, au détriment de l'orientation à court terme.

b) Jusqu'à quel point croyons-nous notre propre vision? Sternberg (1996) suggère qu'il est très important pour un cadre supérieur de savoir traduire les pensées en action. Dans le cas

qui nous occupe, la bataille principale consistera à remplacer une partie des missions à court terme par d'autres à plus long terme, ou ce qui revient au même, à avoir la capacité de différer une gratification visible, immédiate et sûre - cas du court terme - par une autre moins visible, plus lointaine et, par conséquent, beaucoup plus risquée - caractéristique du long terme.

c) Nous devrons probablement admettre que la partie la plus facile de la formation directive est la simple transmission des connaissances, le véritable enjeu étant peut-être d'amorcer, en utilisant les connaissances comme véhicule, le développement d'attitudes et d'habiletés chez l'étudiant, en attendant de tous les agents impliqués qu'ils prennent conscience des progrès réalisés dans le temps (Mundet, 1996). Cela implique peut-être de remplacer de vieilles disciplines par d'autres mieux adaptées aux besoins actuels, en restructurant notamment les esprits plutôt que les personnes. Peut-être nous faudra-t-il aussi nous efforcer davantage de concevoir des apprentissages non plus individuels, mais collectifs, pour que la connaissance (et pas seulement l'information) passe en conséquence du plan individuel au plan de l'organisation. Une véritable gestion de la connaissance confiée à des professionnels de la connaissance (Drucker, 1994).

d) Une stratégie de compréhension et d'approche subséquente devrait être renforcée entre les trois agents qui interviennent dans la génération et la transmission de la connaissance administrative : universitaires, consultants et cadres supérieurs. Les distinctions actuelles, où qu'elles soient, sont diélectriques dans la transmission de la connaissance avant de se transformer en action. Cela pervertit l'utilisation de la connaissance, en privilégiant bien davantage sa consommation, au lieu de sa production et de son utilisation.

Quant aux notes exposées dans le cadre de cette étude, le lecteur aura remarqué qu'elles sont tirées d'une réflexion sur les premiers résultats d'une recherche, qui n'en est qu'à ses débuts, bien que, du point de vue européen, il semble opportun d'attirer l'attention, en guise d'alarme, sur certains aspects remédiables ou, pour le moins, discutables, à notre avis. Il se peut que, paraphrasant de nouveau Huntington (1996), la recherche soit à compléter en d'autres lieux, dans d'autres cultures, du moins pour mieux les comprendre et tenter de réduire les risques que l'auteur nous signale, au sein d'une globalité entre civilisations différentes. Au livre un de son imposant ouvrage sur la division du travail social, Durkheim (1893) nous disait, faisant figure de visionnaire, que les gouvernements d'une nation avaient une dimension beaucoup trop grande pour organiser efficacement un vaste ensemble d'individus individuellement désorganisés. Fukuyama (1995), auteur controversé qui reprend à son compte de nombreuses idées de Durkheim, nous dit que la solution passe par la confiance, ou pour reprendre son langage, par la sociabilité spontanée, la capacité de l'être humain de s'associer et d'accroître l'efficacité de la société dans un bien-être général. Cette matière est peut-être au nombre de celles qui nous manquent pour nous projeter dans l'avenir avant les autres.

6. BIBLIOGRAPHIE.

Bennis W., *Becoming a leader of leaders,* in Rethinking the future, pages 149-162, Nicholas Brealy Publishing (1997).

Covey S., *Putting Principles First,* in Rethinking the future, pages 35 à 45, Nicholas Brealy Publishing (1997).

Drucker P., *The Age of Social Transformation,* The Atlantic Monthly, November (1994).

Durkheim E., *De la division du travail social,* PUF (1893, édit. de 1978).

Fukuyama F., *The End of History and the Last Man,* Free Press (1992).

Fukuyama F., *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity,* Free Press (1995).

García S. et Dolan S., *La Dirección por Valores,* McGraw-Hill (1997).

Gibson R., *Rethinking Business*, in Rethinking the future, pages 1-14, Nicholas Brealy Publishing (1997).

Hamel G. et Prahalad C.K., *Competing for the Future,* HBS Press (1994).

Hamel G., *Reinventing the basis for competition,* in Rethinking the future, pages 77-91, Nicholas Brealy Publishing (1997).

Hammer M., *Beyond Reengineering: How the reengineering revolution is shaping our world and lives*, Harper Collins (1996).

Handy Ch., *The Age of Unreason,* HBS Press (1995).

Handy Ch., *Finding sense in uncertainty*, in Rethinking the future, pages 17-32, Nicholas Brealy Publishing (1997).

Huntington S., *The clash of civilizations and the remaking of world order,* Simon & Schuster (1996).

Kaplan R. et Norton D., *The Balanced Scorecard: Traslating strategy into action,* HBS Press (1996).

Kotler Ph., *Mapping the Future Marketplace,* in Rethinking the future, pages 197-209, Nicholas Brealy Publishing (1997).

Kotter J., *Leading Change*, HBS Press (1996).

Mundet J., *Developpment of attitudes and executives skills through the transfer of knowledge (strategies): notes originating from an empirical work,* Abstract of IFSAM Congress, Paris July 1996.

Nonaka I. et Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company,* Oxford University Press (1995).

Porter M., *Creating Tomorrow's Advantages,* in Rethinking the future, pages 49-60, Nicholas Brealy Publishing (1997).

Prahalad C.K. , Discussion in Strategic Management Society Congress in Barcelona, October 1997.

Ries A. et Trout J., *Focused in Fuzzy World,* in Rethinking the future, pages 181-194, Nicholas Brealy Publishing (1997).

Senge P., *The Fifth Discipline: The art and practice of learning organizations,* Doubleday (1993).

Sternberg R., *Succesful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Live,* Simon and Schuster (1996).

Thurow L., *The Future of Capitalism: How today's economic forces will shape tomorrow's world,* Nicholas Brealy (1996).

L' Audit social au service de la performance globale

Jean-Marie PERETTI
Président de l'IAS
Professeur à l'ESSEC et à l'Université de Corte

La redécouverte de l'homme en tant qu'acteur essentiel de la création de valeur entraîne une remise en cause des outils, des tableaux de bords et des instruments de contrôle dans la perspective d'une conception globale de la performance. Ainsi, dans le prolongement du rapport GANDOIS (GANDOIS, 1992) un groupe du Commissariat Général du Plan a travaillé sur les outils, l'évaluation et le pilotage de la performance globale, pour "préparer la nécessaire relève des instruments" (BARRAUX, 1997). L'audit social est invité à accompagner les efforts de la fonction Ressources Humaines pour contribuer à la création durable de valeur. Depuis 15 ans les travaux des auditeurs sociaux font ressortir les insuffisances des outils traditionnels de suivi et l'apport des méthodologies de l'audit social. Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction Ressources Humaines par ses différents clients internes (PERETTI, 1997) et, tout particulièrement, en matière de contribution à la création de valeur justifie un examen attentif des enjeux de l'audit social. Le choix du thème de la 16ème Université d'Été de l'IAS s'inscrit dans ce contexte. Pour apprécier et accroître la performance globale, l'audit social peut apporter une contribution irremplaçable.

Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance globale ? Tel est, au seuil de l'an 2000, l'enjeu de la gestion des ressources humaines. Les D.R.H. ont aujourd'hui conscience que la pérennité de leur fonction repose sur sa valeur ajoutée. Avec Dave Ulrich, (ULRICH, 1996), ils sont de plus en plus convaincus que la performance globale repose sur leur performance dans quatre domaines : être un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion des salariés et un opérationnel efficace.

- *Être un opérationnel efficace* : la fonction R.H. mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les D.R.H. ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro informatique et l'architecture client-serveur ont contribué à la reconfiguration du S.I.R.H./Système d'information Ressources Humaines. Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. Les missions d'audit social (audits d'efficacité et audits

d'efficience) favorisent une efficience sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour répondre mieux aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

- *Être un partenaire stratégique* : le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Ceci implique que le D.R.H. participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit veiller à dissuader l'entreprise de faire des choix trop "court termistes", destructeurs de valeur sur le moyen et long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales. Pour être reconnu comme partenaire stratégique, le D.R.H. dispose d'outils d'audit et d'analyse stratégiques. Il peut s'appuyer sur les contributions des auditeurs sociaux. Leurs apports à une meilleure connaissance des conditions de réussite des politiques mises en oeuvre sont importants. Nombreuses sont aujourd'hui les missions sur des sujets à fonts enjeux : politiques de rémunération, restructurations et plans sociaux, gestion des carrières et détection des potentiels, implication organisationnelle, temps partiel et aménagement du temps de travail, gestion des compétences et approche prévisionnelle, expatriation et management interculturel .... Les audits sociaux stratégiques sont un investissement productif.

- *Être agent de changement :* La D.R.H. consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Pour aider l'entreprise à s'adapter au changement, l'auditeur vérifie ce que les processus R.H. favorisent la capacité de l'entreprise à changer.

- *Être le champion des salariés* : celui-ci doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement;, d'éthique et d'écoute. Ces "5E", au seuil de l'an 2000, retiennent tout l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent, contribuent à la création de valeur. Pour y parvenir, le partage de la fonction et la responsabilisation des responsables hiérarchiques sont essentiels. La formule choc "Tous DRH", n'est efficace que si les responsables hiérarchiques aux missions élargies ont les moyens de les assumer et bénéficient d'un appui consistant. L'auditeur vérifie que le D.R.H. est garant du partage

avec les responsables hiérarchiques, leur apporte formation et information, outils et modes opératoires, encouragement et évaluation, les assiste dans l'exercice des missions les plus délicates en respectant le principe de subsidiarité.

L'enquête présentée dans cet article reflète la reconnaissance actuelle de la performance de la fonction RH. Elle souligne également les progrès à accomplir pour répondre à l'ensemble des attentes de ses différents clients internes. Ses résultats illustrent combien la GRH est affectée par des facteurs de contingence tant internes qu'externes.

Pour réaliser un diagnostic de la performance de la fonction RH, le questionnaire de Dave Ulrich (Ulrich, 1996) présentait deux avantages : son utilisation est assez aisée, compte tenu de sa faible longueur (24 items), pour des professionnels comme pour des managers opérationnels ; les résultats obtenus aux États Unis apporte un référentiel particulièrement utile pour analyser les données recueillis en France. La traduction utilisée est celle de Manageris. Compte tenu des objectifs de l'étude exploratoire, il n'est pas apparu nécessaire de préparer la traduction par les méthodes du comité ou de la traduction inversée (Igalens, 1998). Cependant cette traduction comporte quelques américanismes (par exemple employé au lieu de salarié) et certaines formulations ont nécessité une explication lors de l'administration. Le questionnaire est présenté à l'annexe 1. Ce questionnaire a été administré au premier trimestre 1998 à environ 400 personnes dont la moitié était des cadres de la fonction RH et l'autre moitié des cadres d'autres fonctions assurant des responsabilités hiérarchiques. Le questionnaire a également été utilisé pour des étudiants en fin de cursus soit se préparant à la fonction (DESS de GRH) soit dans d'autres domaines (Essec) . Nous utilisons ici principalement une partie de l'étude réalisée dans une seule entreprise auprès de deux populations : des cadres de la fonction et des cadres encadrants opérationnels. Les réponses exploitables sont celles apportées par 80 managers et 80 responsables RH.

Le tableau I fait ressortir les différences de réponses entre les managers de proximité et les cadres RH. Le score moyen est de 19,50 pour les hommes et de 17,01 pour les autres cadres. Dave Ulrich considère que, pour chaque domaine, le score de 13 est insatisfaisant et celui de 24 très bon. Cet écart apparaît également dans les autres enquêtes réalisées en 1998 dans diverses entreprises. Les cadres de la fonction ont une vision plus positive de la performance de leur fonction. Comparée à celle d'autres échantillons, l'évaluation traduit la perception d'un bilan globalement positif. Le niveau moyen d'appréciation de la performance de la fonction est supérieur de 3 points à celui des autres enquêtes réalisées. L'analyse pour chacune des quatre grandes missions de la fonction fait ressortir quelques différences significatives de perception.

Tableau I

	Partenaire stratégique	Expert Administratif	Champion des salariés	Acteur du changement
Responsables RH	18,84	22,77	16,60	19,80
Managers de proximité	16,43	21	14,39	15,21

D'autres enquêtes ont porté sur deux aspects : la perception de la performance de la fonction aujourd'hui et celle de la performance souhaitable demain.
Ainsi dans un grand groupe de services les résultats, (pour un groupe de cadres) ayant des responsabilités opérationnelles dans diverses entreprises filiales sont les suivants :

Tableau II

	Partenaire stratégique	Expert Administratif	Champion des salariés	Acteur du changement
En 1998	13,2	21,3	17,1	14,3
Souhaits	24,7	22,7	22,4	26,7

Une enquête dans un autre groupe de service, davantage exposé aux pressions concurrentielles, fait ressortir les résultats suivants :

La répartition des réponses est particulièrement large. Le constat 1998 est très contrasté. Les évaluations vont de 6 à 19 pour "partenaires stratégiques", de 15 à 28 pour "expert administratif"; de 7 à 23 pour "champion des salariés" et de 8 à 21 pour "acteur du changement". Cette diversité reflète l'hétérogénéité des situations vécues dans l'ensemble du territoire. Les écarts avec l'échantillon précédent sont liés à l'absence actuelle de fortes pressions externes imposant des changements rapides et une politique R.H. très active. L'écart entre souhaitable et actuel est très fort pour la dimension "Acteur du changement". En effet, convaincus que les turbulences prévisibles de l'environnement imposeront des changements, et qu'eux même seront en première ligne, les responsables opérationnels expriment une forte demande d'assistance.

Tableau III

	Partenaire stratégique	Expert Administratif	Champion des salariés	Acteur du changement
En 1998	13	19	15	13
Souhaits	22	23	19,5	24,6

Le constat des managers est plus sévère sur le point "Champion des salariés". L'écart pour la dimension "Acteur du changement" est forte (11,6 points) comme dans l'échantillon précédent.
Une attente très marquée pour la dimension "Acteur du changement" ressort également des enquêtes réalisées auprès d'étudiants de fin d'étude de l'Essec. Le score est de 27,2 (le constat actuel est assez sévère : 15,3). L'enquête de mars 1998 auprès de 50 étudiants de l'Essec donne les résultats ci-dessous :

Tableau IV

	Partenaire stratégique	Expert Administratif	Champion des salariés	Acteur du changement
En 1998	14,50	22,04	15,06	15,30
Souhaits	24,04	23,54	23,52	27,20

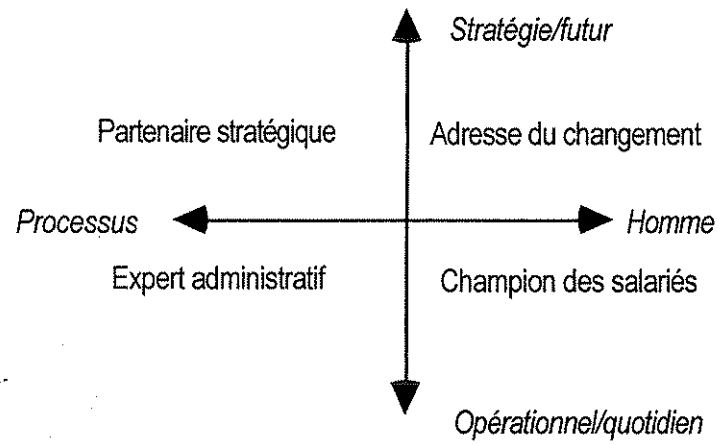
La très grande proximité des résultats entre étudiants futurs managers et managers en poste pour les échantillons évoqués ici, doit inviter les DRH à étudier les principales pistes d'évolution pour demain.
Ces résultats sont peu différents pour les étudiants spécialisés en Ressources Humaines. Ainsi pour les étudiants du DESS "GRH" du CIFFOP, les résultats sont :

Tableau V

	Partenaire stratégique	Expert Administratif	Champion des salariés	Acteur du changement
En 1998	15,7	22,6	15,26	17,78
Souhaits	25,4	21,9	22,2	27,04

On remarquera que la dimension "Expert administratif", très forte aujourd'hui, est invitée à légèrement se réduire. On constate également une évaluation plus favorable des rôles de "Partenaire Stratégique" et d' "Acteur du changement" aujourd'hui. Le phénomène relevé dans l'entreprise se retrouve également chez les futurs professionnels. Il apparaît aujourd'hui essentiel de mettre à plat les grands processus de la fonction RH et leur pilotage pour créer plus de sens, de valeur, de cohérence et d'efficience (BRUNET LECOMTE, 1997). L'adoption d'une démarche qualité permet d'organiser en continu la valorisation des hommes et de la fonction (MEIGNANT, 1994).
A travers les différentes enquêtes évoquées, une double exigence apparait. La fonction RH doit être à la fois centrée sur les processus et sur les hommes, sur l'opérationnel quotidien et sur le futur stratégique. Elle doit devenir performante dans ses quatre missions classées dans le tableau VI

Tableau VI : Les quatre missions des R.H.



Les attentes pour demain des managers actuels et des futurs managers qui ressortent des premières enquêtes réalisées en France rejoignent celles mises en évidence en Amérique du Nord. La fonction RH aura une forte contribution à la performance globale si elle joue pleinement son rôle d'acteur de changement. Les progrès à réaliser dans ce domaine sont considérables. L'audit social a un rôle à jouer. L'auditeur doit évaluer la contribution apportée par la DRH aux opérationnels pour devenir "Tous DRH" de façon efficace et efficiente.

L'apport de l'audit social est important pour aider le D.R.H. à relever les principaux défis et à adapter au mieux l'entreprise à un environnement turbulent. La prise de conscience des insuffisances des outils de pilotage pour favoriser la recherche de la performance globale est aujourd'hui forte. Dès 1994, leurs lacunes par rapport aux risques d'une gestion des âges inadaptée étaient soulignées (PERETTI, 1994). Les audits sociaux mettent en valeur les coûts cachés du court-termisme qui limitent la performance globale. Ils permettent une meilleure contribution de la gestion des ressources humaines dans toutes ses composantes (Emploi, Rémunération, Formation, Organisation, Communication...) à la recherche de la compétitivité. Les auditeurs sociaux peuvent donc favoriser l'évolution des systèmes de pilotage et d'évaluation de la performance globale.
En contribuant à une meilleure prise en compte de la performance globale l'audit social favorise l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles. Il permet également de mieux satisfaire aux préceptes de la déclaration des droits et devoirs de l'entreprise et du salarié et notamment de son article II : concilier l'économique, le social et l'humain (ASCOREP, 1997).

Références Bibliographiques

ANDCP (1997), Revue Personnel, "1977-1987 à 1997 : de la revalorisation de l'entreprise au désenchantement", n°382, Août Septembre 1997.

ANDCP (1997), Revue Personnel, "1987-1997 : l'économique et le social, réconciliables ou irréconciliables ?", n°384, novembre 1997.

ASCOREP "Déclaration des droits et devoirs de l'entreprise et du salarié", 1997.

BARRAUX J.(1997), Entreprise et performance globale, Paris, Economica.

BESSEYRE DES HORTS Ch. H.,(1987), Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Les Editions d'Organisation.

BEZNOSIUK W., (1981), préface in *Personnel,* Paris, Vuibert.

BOUREAU C., METRA A., PERETTI J.M., (1997), H de DRH, Paris, Vuibert.

BRUNET -LECOMTE J., FAUCONNIER D., (1997), Oser la qualité en ressources humaines, Paris, Les Editions d'Organisation

CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F., (1997), Gestion des Ressources Humaines, Paris, Dunod.

FOMBONNE J., (1988), "Pour un historique de la fonction personnel" in *La Fonction Ressources Humaines*, Paris, les Editions d'Organisation.

GANDOIS J, Le choix de la performance globale, La documentation française, 1992.

HENRIET B., BONEU F., (1997), DRH c'est déjà demain, Paris, Editions d'Organisation.

IGALENS J., PERETTI J.M., (1998), "Les cinquante ans de la revue Personnel" in *Médias et Gestion* : actes du 6ème colloque "Histoire, Gestion et Organisation", Toulouse, Presses Universitaires de Toulouse.

IGALENS J., ROUSSEL P., (1998), Méthodes de recherche en GRH, Paris, Economica.

MEIGNANT A., (1994), La qualité de la fonction Ressources Humaines, Paris, Edition Liaisons.

PERETTI J.M., (1997) "La fonction Ressources Humaines et ses clients internes" in *l'Art du Management,* Paris Village Mondial.

PERETTI J.M., (1998) "Audit Social et performance globale" in *Personnel*, n°390, Juin 1998.

PERETTI J.M., (1994), Pour un renouvellement des tableaux de bords sociaux, in Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1994.

SAVALL H., ZARDET V., (1995), Ingéniérie stratégique du roseau, Paris, Economica.

ULRICH D., (1996),Human Resources Champions, Harvard Business School Press.

Proposition de communication à la 16ème Université d'été de l'IAS

Jean-Michel PLANE
Maître de Conférences de Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier III
Route de Mende
34199 MONTPELLIER Cedex 5
Tel. 04.67.64.85.62

Thème de la communication : **La GRH face à la mondialisation**

Titre : **Gestion des compétences et globalisation de l'entreprise**

Résumé de la communication :

Plus qu'un état de la firme, la globalisation est un objectif vers lequel tendent de nombreuses entreprises avec le souci constant de développer des compétences humaines en conséquence. L'objectif de cette communication est d'étudier les stratégies de développement humain des entreprises confrontées à l'internationalisation de l'activité. Dans cette perspective, notre objectif est de montrer l'intérêt d'une gestion des compétences adaptée à la mondialisation de l'entreprise. Faut-il envisager un management spécifique des compétences adaptées à cette internationalisation ? Quelles sont les compétences à développer dans un tel contexte ? A travers cette communication, l'on s'efforcera d'apporter des éléments de réponses à ces questions complexes tout en discutant le concept de compétence - source de compétitivité - dans le cadre du contexte de la mondialisation de l'entreprise. En définitive, ce travail s'inscrit dans le cadre de la problématique plus générale posée par la relation compétitivité-emploi.

Gestion des compétences et globalisation de l'entreprise

Introduction

Le terme « mondialisation » provoque le plus souvent auprès d'un auditoire à priori intéressé des réactions ambivalentes. D'une part, la mondialisation fascine dans la mesure où elle est synonyme de nouvelles perspectives de marché et profit pour les firmes, de développement humain concernant le management des hommes. D'autre part, elle produit souvent des effets de repoussoir dans le sens où elle expliquerait partiellement autant le chômage en France que la crise asiatique. Face à ces craintes souvent infondées, les réflexions des sciences de gestion fournissent une vision démystifiée du processus de mondialisation de l'entreprise et du management des hommes. Dans cette perspective, Joffre (1994) propose une compréhension du phénomène selon deux logiques : une logique d'ouverture internationale et une logique de globalisation. De manière très classique, la première logique est basée sur la croissance et l'expansion géographique de l'entreprise et son management vise à réduire les distances entre les différents marchés. Dans une perspective différente, la logique de globalisation repose sur le décloisonnement de l'espace et sur le management des ressources de l'entreprise au niveau mondial. Ces instruments de gestion globale de l'entreprise intéressent la gestion des hommes, le marketing ainsi que la structure de l'entreprise. L'objectif de cette communication est de poser la question du management des hommes dans une logique de globalisation de l'entreprise en privilégiant principalement la gestion des compétences au sein de l'entreprise globale. En effet, la globalisation est un objectif vers lequel tendent de nombreuses entreprises avec le souci constant de développer des compétences humaines en conséquence. L'objectif de cette communication est donc d'étudier les stratégies de développement humain des entreprises confrontées à l'internationalisation de l'activité. Dans cette perspective, il s'agit de montrer l'intérêt d'une gestion des compétences adaptée à la mondialisation de l'entreprise. Faut-il envisager un management spécifique des compétences adaptées à cette mondialisation ? Quelles sont les compétences à développer dans un tel contexte ? A travers cette communication, l'on s'efforcera d'apporter des éléments de réponses à ces questions complexes tout en discutant le concept de compétence - source de compétitivité - dans le cadre du contexte de la mondialisation de l'entreprise. Pour ce faire, nous traiterons dans une première partie la question du management des hommes dans le contexte de la mondialisation de l'entreprise. Dans une seconde partie, nous nous efforcerons de montrer la forte compatibilité entre le phénomène de globalisation et la nouvelle gestion des compétences des entreprises dans une perspective d'accroissement de la compétitivité.

1. LE MANAGEMENT DES HOMMES DANS LE CONTEXTE DE LA MONDIALISATION DE L'ENTREPRISE

1.1 Le contexte de la mondialisation :

La mondialisation est finalement un phénomène économique assez ancien et continu, comportant des apogées et des reculs (Cohen, 1997). Dans cette optique, il convient de rappeler brièvement les trois principales phases de la mondialisation. La première phase est une phase d'internationalisation où les firmes s'ouvrent vers l'extérieur en développant leurs exportations directes ou indirectes. La stratégie d'exportation reste donc bien la

modalité la plus immédiate dans le processus d'internationalisation (Martinet, 1983).La seconde phase est communément appelé la transnationalisation. Bien plus que l'exportation qui continue à s'inscrire dans la logique des échanges entre nations, l'investissement direct à l'étranger marque davantage la mondialisation de l'économie et l'émergence de luttes-coopération entre les états-nations et les firmes (Perroux, 1982). C'est surtout après la seconde guerre mondiale que cette deuxième étape caractérisée par l'essor des investissements directs à l'étranger (stratégie de délocalisation) se développement en conséquence. La troisième phase correspond à l'idée de globalisation. La stratégie de globalisation, fondée sur l'idée de système (Torrès, 1997), est une étape qui correspond à l'installation de véritables réseaux planétaires grâce aux progrès de la technologie et des services. Dans cette perspective, on observe une forte interdépendance des états prisonniers du système monde. En définitive, tout un réseau d'informations, d'images, de produits traverse les frontières et les états s'inquiètent des décisions prises à l'extérieur qui semble leur échapper. En ce sens, il s'agit véritablement d'un nouveau contexte géopolitique lié aux mutations profondes du XXème siècle : chute du mur de Berlin, disparition des régimes socialistes. La fin de la politique des blocs, l'ouverture des économies de l'Est, puis de la Chine transforme les données de l'économie mondiale (Paulet, 1998). Cette dernière partie du siècle correspondrait bien en fait à une révolution technologique, sociale et culturelle. Une telle transformation née du progrès des télécommunication, de l'informatique fera probablement aussi pénétrer le tiers monde dans l'économie de marché. C'est dans cette optique que la plupart des observateurs les plus connus du phénomène annoncent un développement exponentiel du libéralisme. Ainsi, Robert REICH souligne que *« nous sommes en train de vivre une transformation qui va recomposer la politique et l'économie du siècle à venir »*. Cette logique de globalisation de l'économie et des entreprises s'inscrit également dans un processus de *« destruction créatrice »* pour remettre au goût du jour la fameuse thèse de Schumpeter pour qui la disparition de certaines activités s'accompagne de la création d'autres richesses et de nouveaux emplois. En ce sens, le phénomène de mondialisation semble ouvrir d'immenses possibilités telles que la mobilité incessante des métiers et des hommes, le renouveau du management des hommes et des compétences, le marketing international... Comme on peut le penser, l'organisation puis la réglementation de cette profonde mutation se fera progressivement. Dans le fond, la mondialisation sera probablement ce que nous en ferons. A cet égard l'exemple d'Internet semble singulièrement significatif ! Ce nouveau contexte singulièrement stimulant pour le chercheur en sciences de gestion ne doit pas cependant occulter l'un des problèmes majeurs : l'accroissement des inégalités dans le monde. Ainsi, les nouvelles perspectives ouvertes par le phénomène de mondialisation ne doivent pas faire oublier le paradoxe d'un univers qui produit de plus en plus de richesses, tout en creusant l'écart entre les plus prospères et les plus démunis.

1.2 Caractéristiques et enjeux de la globalisation des entreprises :

Comme l'a montré Jaussaud (1996), la globalisation constitue le stade ultime d'un processus de développement international de l'entreprise en quatre phases. En phase 1, l'entreprise se limite au marché local ou national et les dirigeants semblent considérer qu'elle n'a pas les ressources et les moyens de se développer à l'international. La proximité est donc un avantage systématiquement recherché par ces firmes généralement de petite taille. En phase 2, la firme s'efforce de prendre des parts de marché à l'étranger en recourant généralement à la stratégie d'exportation même si les modalités de pénétration des marchés étrangers sont plus diversifiées que cela (cession d'une licence, recours à un importateur...).

La phase 3 est celle de l'intégration régionale qui revient à approcher une région comme un marché unifié comme par exemples l'Union européenne, l'Amérique du Nord, l'Asie du Sud-Est... Les entreprises tentent ainsi de profiter de la suppression de contraintes au sein de ces régions en s'appuyant sur des Directions régionales ayant autorité sur les différentes filiales nationales. La phase 4 est constituée par la globalisation. De manière générale, la globalisation économique contemporaine se caractérise par la diffusion de mécanisme de marché à l'ensemble de la planète. A partir des années 90, on assiste à l'émergence de firmes multinationales déterritorialisées dont l'ensemble des fonctions sont conçues de manière indépendantes et mondialisées. La firme globale, à l'inverse de l'entreprise internationalisée, est structurée en réseaux et comme le préconise T. Levitt approche le marché mondial comme un marché unifié de façon à dégager de nouvelles économies d'échelle, et non comme un ensemble de marché séparés aux besoins spécifiques. L'entreprise vendra donc dans le monde entier des produits hautement standardisés, limitant autant que possible l'adaptation locale. De façon plus précise, la stratégie d'une firme est dites globale lorsque simultanément elle a une vision mondiale des marchés et de la concurrence, elle connaît bien ses rivaux, elle a le pouvoir de contrôler ses opérations à l'échelle du globe, elle opère dans des industries à haute technologie, elle localise ses activités là où elles sont les plus rentables suivants les avantages comparés offerts par les différents pays du monde, elle a des activités coordonnées à l'aide de technologies d'information et de production flexibles et intégrées à une chaîne de valeur internationale, elle organise ses usines et filiales spécialisées en un réseau internationalement intégré et s'intègre elle-même dans un réseau d'alliances avec d'autres multinationales. En définitive, le résultat de ces stratégies globales est la formation d'un système commercial et productif international intégré, par rapport auquel les territoires nationaux et les Etats deviennent des variables secondaires (Andreff, 1997).

Comme le montre Urban (1993) à partir des travaux de Porter (1991), les enjeux de l'internationalisation des nations comme des entreprises sont nombreux. Selon la démonstration de M. Porter, l'environnement national conditionne la compétitivité des entreprises puisqu'il facilite ou pas le développement des stratégies entrepreneuriales (Marchesnay, Julien, 1997). Ceci dit, les échanges internationaux favorisent incontestablement la croissance économique des nations et les marchés internationaux constituent ainsi de véritables opportunités de développement pour les entreprises. Selon l'analyse de Urban, cette stratégie vise à rechercher deux effets de levier complémentaires. Un effet de levier quantitatif dans le sens où l'internationalisation accroît la capacité de la firme à générer du volume en termes de production et de chiffre d'affaires, du profit ainsi que de la rentabilité. Cette logique d'efficacité se trouve renforcer par un second effet de levier plus qualitatif : le caractère qualifiant de l'aventure internationale. En effet, nous soutenons l'idée que les marchés internationaux sont exigeants et donc que l'entreprise internationale est obligée, par souci constant de compétitivité, d'être performante à tous les niveaux y compris sur le plan de son management des hommes dont il est à présent question.

1.3 Globalisation et management des ressources humaines :

Les entreprises mondiales ou globales évoluent dans un monde qui constitue pour elles un vaste marché au sein duquel elles diffusent leurs idées, leurs produits matériels et immatériels. Finalement, leur objectif est de parvenir au sur mesure de masse, en étant à la fois à l'écoute des besoins spécifiques locaux et à la pointe de la production au niveau mondial. Au total, leur maxime est *« penser local, agir mondial ; penser mondial, agir local »*. De fait, la contrainte humain se complexifie dans le sens où le management des

hommes et des compétences doit être coordonné subtilement afin de faire face simultanément à deux logiques : la logique mondiale et la logique locale. La recherche d'une telle synergie au niveau de la gestion des ressources humaines ouvre de nouvelles perspectives dans la mesure où un certain nombre de problèmes spécifiques apparaissent. La sélection du personnel qualifié et sa formation à la réalité internationale à laquelle il va être rapidement confronté, d'une part. D'autre part, une véritable gestion des compétences adaptée à la globalisation doit être mise en œuvre tenant notamment compte des nécessaires adaptations à des différences culturelles. Au total, le management des ressources humaines mis en œuvre peut être présenté à partir d'éléments structurants. Dans cette optique, le modèle de Morgan (1986) est instructif dans la mesure où il s'articule autour de trois dimensions constituées par : - trois fonctions principales associées à la GRH que l'on peut présenter comme le recrutement, l'allocation et l'utilisation des ressources humaines ; - trois catégories de pays, à savoir le pays d'accueil où est située la filiale, le pays d'origine où se trouve le siège du groupe et les autres pays, sources de capitaux et de ressources humaines ; trois catégories de salariés impliqués dans ce système de gestion : les salariés du pays d'accueil, les expatriés et les salariés d'un pays tiers. Au total, la gestion internationale des ressources humaines apparaît comme la gestion de l'interaction entre ces trois dimensions : les fonctions ressources humaines, les types de salariés ainsi que les pays constituant le champ d'action. Pour reprendre l'expression de Thevenet (1991), on peut dire que ces firmes sont confrontées à une « hyper-GRH » et que l'on assiste à une complexification de la fonction ressources humaines à l'échelle internationale (Dowling, Schuller, 1990). En effet, on peut observer un nombre accru de fonctions et d'activités puisque le département RH se trouve engagé dans des activités inexistantes au plan national telles que par exemples la fiscalité internationale, la création d'un service pour les expatriés... D'autre part, en milieu international la variété des populations gérées implique une vision plus globale des problèmes tenant compte de l'hétérogénéité des salariés notamment du point de vue de l'équité (Huault, 1998). Le recours à du personnel géographiquement dispersé induit inévitablement un recrutement, une gestion des carrières et des compétences des cadres locaux et du personnel expatriés simultanément. La question du management des expatriés est importante dans le sens où l'échec d'une expatriation risque de générer des coûts durables en termes financiers, commerciaux mais également humains. En définitive, quelques traits dominants semble se dessiner dès lors que l'on s'intéresse à la question du management international des ressources humaines : la gestion de la mobilité géographique, la gestion des carrières et des compétences, l'arbitrage entre le global et le local, l'interrogation sur le rôle des managers à l'échelon international. Finalement, la gestion internationale des ressources humaines semble constituer un champ complexe en plein essor. En effet, la gestion d'équipes de travail multiculturelles et la capacité à manager la diversité constituent probablement des pistes d'actions prometteuses pour l'avenir.

2. DE LA GLOBALISATION A UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA GESTION DES COMPETENCES

2.1.1 - Pour une redéfinition de la notion de performance :

Dans un souci de compétitivité et compte tenu des problèmes managériaux qu'elles rencontrent (Perez, 1998), les entreprises et les organisations semblent se préoccuper de plus en plus du management de la performance. C'est dans une telle optique que les directions des ressources humaines des firmes multinationales sont actuellement confrontées à des enjeux considérables qui les conduisent à tenter d'introduire une véritable logique

compétences avec pour principal mot d'ordre le développement d'une approche qualifiante du management des hommes. En effet, le management de la performance est aujourd'hui devenu capital puisqu'il s'agit de gérer simultanément des objectifs à atteindre en termes de délais, de coûts, de variété de production, d'innovation. En ce sens et dans une perspective d'accroissement de la compétitivité, les entreprises peuvent développer leurs investissements immatériels visant à développer notamment des connaissances en ingénierie du management (c'est-à-dire un ensemble de méthodes et d'outils d'animation des hommes). C'est dans la même logique qu'un récent article du Monde insistait sur la nouvelle fonction de consultation interne et de développement du directeur des ressources humaines[1]. Au total, la performance est aujourd'hui redéfinie comme la capacité de faire face aux cinq défis précédemment cités (délais, coûts, qualité, innovation, variété) à partir d'une vision des compétences humaines fondée sur l'autonomie et la responsabilité de l'acteur. D'une certaine manière, on peut penser qu'il s'agit d'une nouvelle attitude sociale qui reposent sur des compétences interactives qui s'acquièrent et se développent dans une logique cognitive fondée sur un nouveau mode d'apprentissage, d'interaction et d'intersubjectivité (logique de coopération entre les acteurs). C'est dans une telle perspective qu'à partir du milieu des années 90, le concept d'organisation qualifiante a été mis en évidence par plusieurs chercheurs en sciences de gestion (par exemple Amadieu et Cadin, 1996). On notera que la notion d'organisation qualifiante est définie comme une organisation évolutive, apprenante et conçue en fonction des compétences présentes des personnes qu'elle emploie mais également en vue de transformer en gain de performance l'augmentation du potentiel de compétences des salariés. Cette conception du management des hommes et de la performance conduit aussi à mettre en avant plusieurs enjeux complémentaires : un enjeu de requalification des acteurs compte tenu des mutations, la nécessité de rendre évolutive les structures ainsi que la nécessité de développer l'organisation elle-même. La thèse à laquelle l'on souscrira volontiers est qu'il semble vital de développer la flexibilité organisationnelle (capacités internes de réactions vis-à-vis du marché mondial) et donc de s'appuyer sur des principes de fonctionnement qualifiants, dynamiques, interactifs sources de renouvellement des compétences des acteurs. Dans ce sens, on soutient l'idée que l'apprentissage individuel et collectif est fondé sur la maîtrise des régulations de flux et d'événements complexes. Le changement se joue donc aujourd'hui dans l'autonomie des acteurs et leur capacité à prendre intelligemment des responsabilités. D'autre part, cette démarche innovante semble impliquer une redéfinition du rôle de l'encadrement qui s'est également déplacé compte tenu des nouvelles contraintes mondiales et d'enjeux économiques émergents.

2.1.2 – Pour une gestion internationale des compétences :

Comme le notent Hamel et Prahalad (1990) *« Dans les années 90... les cadres dirigeants seront jugés sur leur aptitude à identifier, à cultiver et à exploiter les compétences-clés qui rendent la croissance possible »*. De telles compétences clés sont constituées par *« l'acquis collectif de l'organisation, et qui concernent particulièrement la coordination de diverses capacités de production et l'intégration de lignes de technologie »*. Par ailleurs, les contraintes internationales de compétitivité et de rentabilité financière obligent les entreprises à rechercher toujours plus de productivité. Cette recherche de compétitivité et de productivité ne peut être discutée sans tenir compte de deux catégories de mutations cruciales à nos yeux. D'un coté, nous avons à gérer la dialectique entre l'économique et le social dans une perspective de plus en plus glocale car située entre les deux pôles extrêmes du global et du

[1] «La nouvelle mutation des directions des ressources humaines», Dossier spécial, Le Monde des Initiatives du mercredi 11 mars 1998.

local[2]. D'un autre coté, l'on observe une diminution très nette des emplois salariés traditionnels. Les entreprises confrontées à cette nouvelle donne doivent trouver un équilibre délicat entre, d'une part leur appartenance au niveau planétaire dans une reliance[3] (Rochefort, 1997) facilitée par une organisation entrepreneuriale en réseaux et accentuée par le développement des autoroutes de l'information. D'autre part, leur ancrage dans des territoires locaux, véritable patrimoine dont elles peuvent de plus en plus se sentir responsable de la valorisation. Dans un récent article du Monde du 28 mars 1998, Jean-Louis Guigou, délégué de la Datar soutenait cette thèse en déclarant *que «la mondialisation des échanges fait de la qualité des territoires un élément essentiel de la compétitivité des entreprises»*[4]. En effet, cinq grands groupes industriels (Gaz de France, Saint-Gobain, Rhône-poulenc, Danone, CEA) ont pris conscience qu'ils pouvaient intégrer le développement local dans leur stratégie, contribuant ainsi que cette action de soutien aux PME-PMI. En même temps, ces grandes entreprises sont confrontées à une compétition internationale exacerbée et incertaine. Elles ont à subir de profondes mutations internes qui les rendent de plus en plus interdépendantes de leur environnement local et donc de la performance des PME-PMI. Une telle performance n'est pas seulement technologique, elle se traduit également par la capacité de ces PME à créer des emplois alors que les grandes entreprises en détruisent. En d'autres termes, cette relation entre la qualité des territoires et la compétitivité des firmes renforce l'idée selon laquelle l'environnement local participe à la compétitivité des entreprises mondiales. Finalement, quelles sont les compétences à développer pour les managers qui devront apprendre à gérer leurs entreprises comme des villages planétaires en s'efforçant de mieux relier l'économique, le social et le sociétal ? On peut tenter de formuler quelques domaines d'actions possibles.

1. La flexibilité, voire dans certains cas la plasticité, semblent être une compétence individuelle stratégique. Précisément, il s'agit de la capacité à changer de priorité, de méthodes ainsi que de la capacité de réaction à une situation donnée. La qualité requise ici est bien la capacité physique et surtout mentale à amortir les coups, à rebondir et à reprendre le contrôle d'une situation, tout en gardant une attitude positive.
2. D'autre part, entre l'immersion et la distanciation vis-à-vis du pays d'accueil, entre le global et le local, le manager international doit également exercer des fonctions de médiation et de traduction tout en étant producteur de sens mobilisateur pour tous les acteurs dont il a la charge. En effet, la dimension internationale augmente évidemment le niveau de complexité des échanges (e-mail, vidéo-conférences, etc) et il s'agit d'avoir beaucoup de discernement pour jouer un rôle d'ambassadeur dans le jeu subtil des suppositions différentes et des impressions différentes suscitées chez les interlocuteurs.
3. Le manager international doit avoir la capacité de se concentrer sur l'essentiel afin d'utiliser au mieux les potentiels compte tenu de leur diversité. Dans cette logique, il doit

---

[2] Le néologisme « glocal » de plus en plus utilisé pour marquer la nécessité d'une prise en compte simultanée de deux niveaux extrêmes, est la contraction de : global + local. Torrès (1997) par exemple à propos des PME parle de stratégie de glocalisation dans la mesure où face à la mondialisation des marchés, les petites entreprises peuvent renforcer les liens qu'elles entretiennent localement à partir d'une forte intégration entrepreneuriale.

[3] Le concept de reliance est notamment discuté par Robert Rochefort, Directeur du Credoc, qui avance la thèse d'un consommateur entrepreneur. Pour l'auteur, la responsabilité et l'autonomie vont de pair avec la capacité de rester relié aux autres en permanence. C'est le besoin de reliance. Effacement des frontières entre le privé et le professionnel et irruption du modèle professionnel dans les pratiques consuméristes telle est la thèse de Rochefort. Ce consommateur entrepreneur serait le reflet de l'avènement de la société post-salariale : apparition de relations de travail plus souples et plus précaires, éclatement des lieux de travail, passage d'une logique de qualifications à une logiques des compétences.

[4] «Les grandes entreprises, partenaires du développement local», Le Monde, samedi 28 mars 1998, page 11.

aussi être de capable de constituer puis travailler en réseau en maîtrisant les médias interactifs au niveau mondial.

4. Chaque manager doit être en mesure de faire preuve d'introspection, voire de conceptualisation, en s'appuyant sur la connaissance du fonctionnement de ses propres mécanismes cognitifs pour les utiliser au mieux tant dans la pensée que dans l'action. Cela peut constituer un préalable à la gestion d'équipes de travail multiculturelles.
5. Le développement de formation au management interculturel même si comme le note Usunier (1992) *«la variable culturelle est complexe et que ses modalités d'actions sur les comportements sont difficiles à analyser »*. Cependant, on peut penser qu'une attitude active face au contexte culturel d'un autre pays peut s'acquérir lors d'une formation initiale organisée dans deux pays différents. A titre d'exemple, l'on citera volontiers l'expérience du DESS de gestion stratégique des RH dans notre Université où l'on organise chaque année avec les étudiants un séminaire d'étude à l'étranger (le dernier séminaire ayant eu lieu à Hong Kong en 98). Cette sensibilisation conduit les étudiants, futurs managers, à intégrer dans leur schéma cognitif la nécessité de tenir compte des spécificités culturelles dans le management des ressources humaines. Cette recherche de l'efficacité culturelle vise à inculquer tant l'adaptabilité culturelle d'une part, qu'un état d'esprit culturel, d'autre part.
6. Enfin, le cadre international peut être amené à passer progressivement d'une logique managériale à une logique plus entrepreneuriale dans la mesure où il va abandonner progressivement le management par objectifs, issu de nos traditions de gestion positiviste, à un management par construction de projets dans lequel la détermination du chemin importe bien plus que la définition à priori du but final. Cette approche de la *« stratégie chemin faisant »* pour reprendre l'expression développée par Avenier (1998) conduit à une logique de recherche de la maîtrise de la complexité des projets d'ingénierie notamment au plan international.

Conclusion

En guise de conclusion, il nous semble important d'insister sur l'idée que l'internationalisation, voire la globalisation, des stratégies d'entreprise peuvent constituer de réels leviers qualifiants au plan du management des hommes. En effet, le contexte international caractérisé par la montée de la complexité et de l'incertitude rend indispensable la maîtrise de compétences clés telles que des capacités de discernement des managers internationaux, d'organisation de réseaux relationnels, de conduites de projets émergents, de mise en synergie d'activités différentes, d'interculturalité... Un récent voyage d'étude effectué sur Hong Kong nous a permis de mesurer à quel point de telles compétences semblent indispensable à un management international. Ceci dit, la vision de la gestion des ressources humaines reste très différente. Sur Hong Kong, l'on est confronté à une conception quantitative des ressources et l'on parlera volontiers d'une gestion des effectifs, de la masse salariale et des rémunérations. En définitive, l'approche de la GRH que l'on pratique de façon désormais très classique dans notre pays est très différente puisqu'elle repose fondamentalement sur une logique de performance et de développement et non pas sur une logique d'efficacité et de croissance. Finalement, on peut se demander du point de vue du management des hommes et surtout de la relation compétitivité-emploi quelles seront les grandes orientations adoptées par les entreprises globales dans les années à venir...

Bibliographie :

AMADIEU J-F., CADIN L. (1996), Compétences et organisation qualifiante, Economica poche, 110 pages.
ANDREFF W. (1997), Le règne des firmes multinationales globales ?, Sciences Humaines, hors série n° 17, pp. 56-60.
AVENIER M-J. (1998), La stratégie chemin faisant, ouvrage collectif, Economica.
COHEN D. (1997), «La troisième révolution industrielle au-delà de la mondialisation», note de la fondation Saint-Simon, janvier.
DAUPHINAIS W., PRICE C. (1998), Profession PDG, Village mondial, 344 pages.
DOWLING P., SCHULER R. (1990), «International Dimensions of Human Resource Management, PWS Kent.
DUFOUR J-F. (1997), Hong Kong. Enjeux d'une transition historique, Le Monde édition, 236 pages.
HAMMEL G., PRAHALAD C. K. (1990), The core competencies of the corporation, Harvard Business Review, 90, 3, pp. 79-91.
HUAULT I. (1998), Le management international, La découverte, coll. Repères, n° 237, 122 pages.
JAUSSAUD J. (1996), Stratégie internationale de l'entreprise, Les cahiers français, La documentation française, mars-avril, n° 275, pp. 107-115.
JOFFRE P. (1994), Comprendre la mondialisation de l'entreprise, Economica poche, 111pages.
MARCHESNAY M., JULIEN P.A. (1997), Economie et stratégie industrielles, Economica poche, 112 pages.
MARTINET A-C. (1983), Stratégie, Vuibert, 319 pages.
MICHALET C-A. (1976), Le capitalisme mondial, P.U.F, 233 pages.
MORGAN P. (1986), «International human resource management : fact or fiction ?», Personnel Administrator, 31, 9, september.
PAULET J-P. (1998), La mondialisation, Armand Colin, 95 pages.
PEREZ R. (1997), Management de crise ou crise du management. Quelques réflexions à partir de l'affaire PERRIER-NESTLE, Communication pour le Congrès des IAE de Nantes, document de travail ERFI, 22 pages.
PERROUX F. (1982), Dialogue des monopoles et des nations, Presse Universitaire de Grenoble, 494 pages.
PORTER M. (1990), Choix stratégique et concurrence, Economica.
REICH R. (1993), L'économie mondialisée, Dunod.
ROCHEFORT R. (1997), Le consommateur entrepreneur. Les nouveaux modes de vie, Odile Jacob, 302 pages.
THEVENET M. (1991), Une gestion européenne des ressources humaines est-elle possible, Revue française de gestion, mars-avril-mai, pp. 63-67.
TORRES O. (1997), L'internationalisation, dans «Gestion de la PME/PMI», coordonné par MARCHESNAY/FOURCADE, Nathan, pp. 283-305.
URBAN S. (1993), Management international, Litec, 205 pages.
USUNIER J-C. (1990), Management international, PUF, Paris, 4ème édition.
USUNIER J-C. (1992), Commerce entre cultures, t. 1, PUF, Paris.

DE LA PERFORMANCE GLOBALE :
Peut-on synchroniser l'économique et le social ?

Henri Savall
Professeur de sciences de gestion
à l'Université Lumière Lyon 2
Directeur de l'ISEOR

Conférence à la 16 ème université d'été de l'Institut International d'Audit Social.

27 et 28 août 1998
Aix en Provence (FRANCE)

En guise d'introduction... un peu de **sémantique**...

Nos habitudes ancestrales de séparer le social et l'économique méritent quelques réflexions qui tout en restant modestes, traduiront notre angoisse de chercheurs, fortement enracinée dans les errements de la réflexion théorique dichotomiste, et alimentée par l'observation directe des pratiques d'acteurs au sein des organisations.

Le social et l'économique figurent en tête du palmarès de la **polysémie** qui **trouble** les sciences humaines et sociales. Chacun trouve des arrangements pour définir (?) ces vocables qui encombrent le vaste chantier de la décision, dans et autour de l'entreprise. Le management n'est-il pas, en effet, la science des arbitrages permanents qui s'opèrent entre les stratégies des acteurs qui se trouvent le plus souvent en situation conflictuelle ? La confusion sémantique qui en résulte est dommageable pour le travail scientifique et pour la pratique professionnelle. La traditionnelle opposition entre ces deux termes, loin de faciliter la compréhension de l'univers économique et social (rappelons que l'économique est dans le champ des sciences sociales), nous empêche d'élucider l'ambivalence de cet univers.

Ainsi, pour le commun des mortels, social évoque des idées généreuses, de curiosité et d'intérêt pour les autres, de solidarité. Pourtant, l'économique étudie les activités de production de biens et de services principalement orientés vers la satisfaction d'autrui. Economique et social se disputent donc le forum (sinon le marché) de l'altruisme et s'y opposent davantage par communauté d'intérêt et par similitude que par opposition de nature. Ces deux vocables sont davantage des rivaux et des concurrents que des ennemis appelés à s'éliminer mutuellement dans des guerres destructrices (sur certains marchés ?).

Un autre axe de l'ambivalence social/économique emprunte la forme d'un continuum, d'un spectre des éléments constitutifs de l'objet et du champ des sciences sociales qui, partant de l'émotion (valeur esthétique ou affective) s'arrête aux valeurs monétaires, financières, malencontreusement assimilées aux valeurs marchandes. Or, il existe des échanges non financiers, quoique marchands, au travers des pratiques de troc. Par commodité, l'honnête citoyen a pris l'habitude de ranger dans la catégorie **du social** ce qui est plutôt d'ordre qualitatif, relevant des phénomènes physiologiques, psychologique, anthropologiques ou sociologiques. A l'opposé, il range dans la catégorie de l'économique ce qui est évaluable, ou quasiment, en valeurs monétaires.

La question de la **performance globale** est particulièrement d'actualité, depuis la dernière crise économique française des années 92 - 93, qui a eu d'importantes conséquences sur le niveau d'emploi de notre pays. Au niveau des experts, une commission[1] au Commissariat du Plan portant précisément sur la performance globale des entreprises, avait été mise en place en 1994.

Les travaux réalisés par l'équipe de recherche de l'ISEOR s'inscrivent dans cet axe de la performance globale. Dès l'origine (1975), l'une des orientations fortes fut de découvrir les conditions de réussite de **stratégies** portant conjointement sur **l'amélioration de la performance économique et de la performance humaine et sociale** des entreprises et des organisations.

La performance globale d'une entreprise est définie dans la théorie socio-économique des organisations par deux composantes, la performance sociale et la performance économique. La **performance sociale** rejoint grosso modo la **définition** de la qualité totale. En effet, la performance sociale se mesure par le niveau de qualité intégrale du fonctionnement de l'entreprise, repérée par la présence de dysfonctionnements dans six domaines (cf figure 1). Cette qualité du fonctionnement, mesurée par le niveau de dysfonctionnements a un impact économique. Le

[1] Présidée par Jacques BARRAUX, cette commission dont j'étais membre, a publié le résultat de ses travaux dans le document intitulé : "La performance globale : outils et évaluation" Commissariat Général du Plan, Paris, Octobre 1994, 125p.

fonctionnement de l'entreprise peut se mesurer par des indicateurs de résultats permettant d'évaluer la performance économique globale de l'entreprise. Certains sont des indicateurs de coûts cachés qui mesurent les impacts financiers des dysfonctionnements. Ces coûts cachés méritent d'être étudiés, car ils affectent la performance économique de l'entreprise.

La **performance économique** d'une entreprise est définie par deux composantes, les résultats immédiats et la création de potentiel de la période. Les **résultats immédiats** sont ceux qui touchent concrètement et directement le compte de résultat de l'exercice en cours. Ces résultats immédiats sont constitués à la fois par les coûts supportés par l'entreprise et les produits qu'elle enregistre. Le plus souvent, les tableaux de bord existants dans les entreprises comportent seulement des indicateurs de résultats immédiats, sous la forme de coûts et de performances visibles.
Nous proposons, compte tenu de l'analyse précédente, d'y ajouter des coûts et des performances cachés, c'est-à-dire des résultats que l'entreprise ne recense pas habituellement dans son système d'informations mais qui affectent pourtant réellement son compte de résultat. Par exemple, les coûts liés aux défauts de qualité constituent des coûts cachés qui gagnent à être suivis par l'entreprise si elle estime avoir des problèmes importants de gestion de la qualité. Les résultats immédiats sont mesurés par des indicateurs de coûts-performances visibles et de coûts-performances cachés.

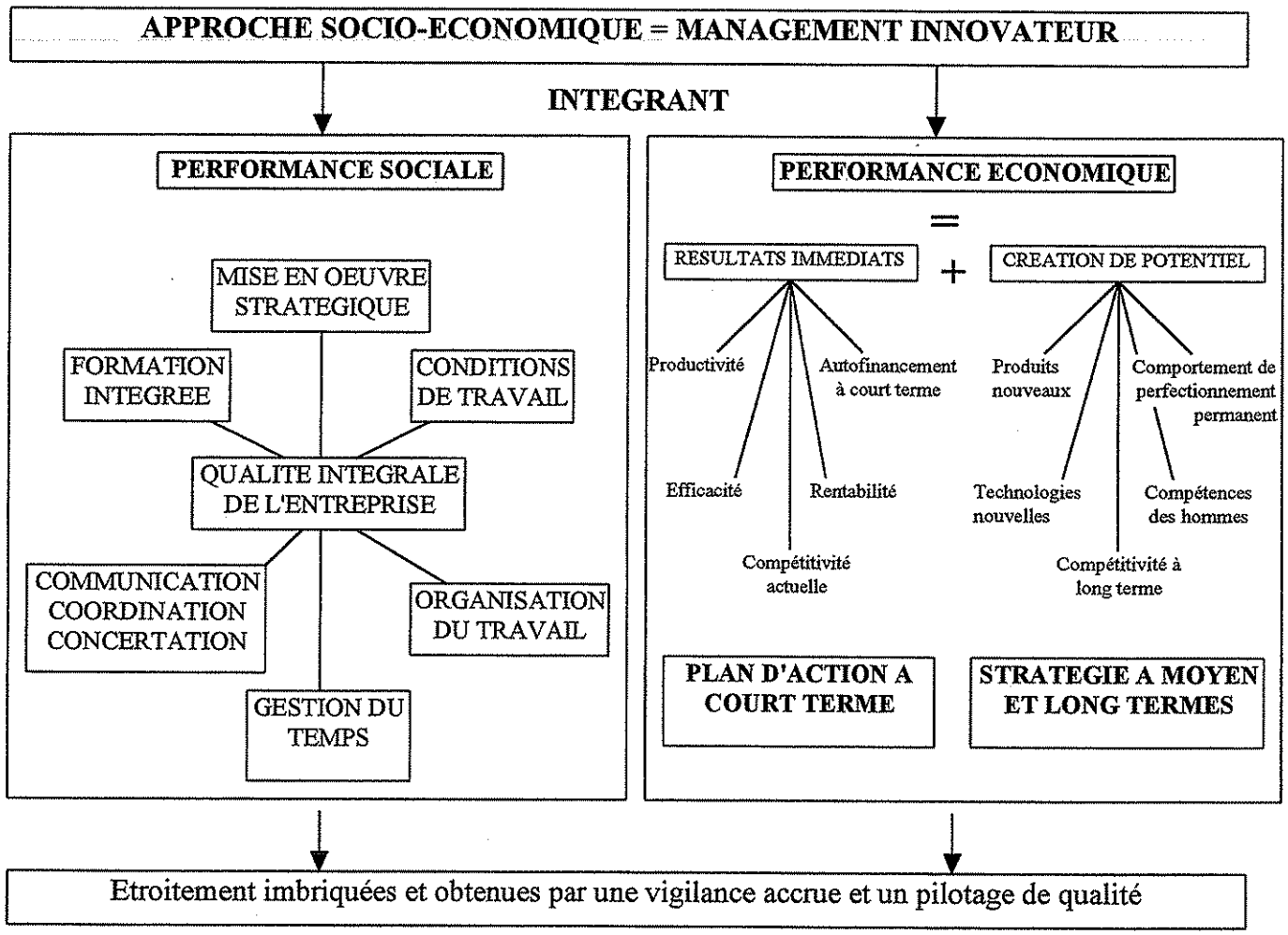
La **création de potentiel**, deuxième composante de la performance économique définie par la théorie socio-économique, représente : les actions et les résultats intermédiaires dont les impacts positifs sur le compte de résultat n'apparaîtront pleinement et clairement qu'au cours d'exercices ultérieurs. Par exemple, des actions de formation constituent une création de potentiel dans la mesure où l'entreprise attend des effets dépassant l'exercice en cours, sur l'amélioration de la qualité et de la productivité du fait de l'accroissement de compétences escompté. Pourtant, cette même action de formation aura eu des effets directs sur l'accroissement des coûts de l'exercice en cours (frais de personnel par exemple) et, peut-être des effets sur les produits tels qu'une baisse des quantités produites.

Nous distinguons deux types d'actions de création de potentiel : matériel et immatériel. La création de potentiel **matériel** représente les actions d'investissement matériel réalisées par l'entreprise. C'est par exemple l'investissement dans des équipements nouveaux ou des technologies nouvelles... Cette composante de la création de potentiel est à peu près bien mesurée dans les systèmes d'information existants.
En revanche, la création de potentiel immatériel pose le problème de la mesure. La création de potentiel **immatériel** représente les actions d'investissement immatériel tels que l'investissement en formation pour accroitre les compétences des individus, l'investissement dans des actions de management, telles que le développement de dispositifs de communication-coordination-concertation pour développer des comportements plus participatifs de perfectionnement permanent.

La performance globale de l'entreprise est de nature socio-économique et se compose d'une performance sociale mesurée par le niveau de dysfonctionnements qui affectent le niveau de qualité de fonctionnement de l' organisation et d'une performance économique, comprenant des résultats immédiats intégrant les coûts-performances visibles et cachés, et une création de potentiel matériel et immatériel, ressource nécessaire pour préparer l'avenir de l'entreprise et de ses membres actifs.

Cette conception de la performance globale peut être ainsi représentée :

Figure 1 : Approche socio-économique de la performance globale



Nous étudierons d'abord les enjeux de la performance globale des entreprises, puis les raisons qui poussent les entreprises à développer ce concept. Enfin, nous présenterons quelques résultats d'actions-pilotes de développement de la performance globale dans des entreprises.

1 . Pourquoi la question de la performance globale est-elle posée par les acteurs sociaux ?

La proposition d'une notion de performance globale, indicateur de synthèse intégrant performance économique, sociale, technique, commerciale... prend jour dans un contexte de **désarroi stratégique et politique des acteurs sociaux**.

On entend dire les praticiens et chefs d'entreprise que le coût du travail est excessif : il vient ainsi à l'esprit qu'en réduisant le coût du travail, donc des salaires, on devrait remédier à cette difficulté. On dit aussi qu'il faut partager le travail, que désormais nous sommes trop nombreux pour le travail qui est à faire. On pense alors à réduire les horaires de travail ; on oublie que le coût du capital, public ou privé, est peut-être excessif et qu'il alourdit de ce fait l'endettement des entreprises et retarde le remboursement de la dette ; on oublie aussi que ce coût est dissuasif dans les investissements : lorsqu'on calcule le coût d'un projet, il faut en effet intégrer des éléments qui alourdissent et repoussent le seuil de rentabilité. On ajoute même qu'on est dans une compétition forcenée sur les

prix et qu'il faut donc réduire ceux-ci. Bref, il faut tout réduire, et **tant de réductions**, affligeantes, rétrécissent le périmètre des activités et du potentiel de l'entreprise

Quand on se place au niveau macro-économique, le constat de ces vingt dernières années est celui d'un déficit d'actions stratégiques actives et cohérentes. Le premier choc pétrolier avait fait voler en éclats l'idée même de stratégie à moyen et long termes. Il suffit de relire les revues professionnelles et économiques de l'époque pour voir que cela a constitué la pensée dominante des années soixante-dix : puisqu'il y a de tels **aléas**, pourquoi tenter de prévoir ?

Le déficit d'actions commerciales est une autre caractéristique des entreprises françaises. On forme désormais plus de financiers et de gestionnaires que de vendeurs dans le système éducatif français, universités et grandes écoles de gestion.

S'il fallait qualifier l'origine de ces pratiques, à partir de nos nombreuses recherches-expérimentations dans une grande variété d'entreprises et d'organisations, nous pourrions souligner un **manque de professionnalisme** en management couplé dans la période actuelle à un **manque de sérénité** dans la prise de décision. Les multiples défaillances de **synchronisation** au sein des entreprises, le manque de **toilettage** de leurs organisations (qui seul peut expliquer des plans sociaux affichant subitement des milliers, voire des dizaines de milliers de suppressions d'emplois), une stimulation défaillante des acteurs sociaux, un évident manque d'exigence partagée se matérialisent aujourd'hui par de brutales décisions de coupes sombres dans les budgets des entreprises, dans une sorte **d'acharnement sur les réductions de charges...** au lieu de promouvoir des actions dynamiques de **développement** des couples produits-marchés correspondant aux nouveaux besoins des clients.

Les caractéristiques démographiques de la main d'oeuvre active de nos pays se heurtent de plus en plus à cette logique. Mieux ou davantage formés, les salariés sont plus "revendicatifs" à la fois en matière de sécurité et de contenu de leur emploi. Or, des enquêtes récurrentes montrent que près de la moitié des salariés estiment que leur situation se dégrade, que les efforts et les mérites ne sont ni suffisamment reconnus, ni récompensés. Encore deux tiers d'entre eux se plaignent d'un manque d'écoute de leurs attentes et de leurs suggestions par leur hiérarchie, plus de quinze ans après les lois sur l'expression des salariés. Les expériences de **management participatif** sont perçues aujourd'hui comme une usurpation voire une **imposture**.

La situation des entreprises vue sous la double dimension sociale et économique se trouve prise depuis quelques années dans un mouvement de **spirale régressive** qui dépasse celui d'un simple "cercle vicieux" par l'aggravation qu'il entraîne à chaque "boucle" de la spirale.

On ne peut être qu'alarmé par de tels **comportements stratégiques en peau de chagrin,** fondés sur le rétrécissement, la réduction, la défensive. Il nous semble aujourd'hui que bon nombre d'entreprises préparent mal leur avenir, obnubilées et affolées par leur survie et la quête de performance économique **immédiate** et de courte vue. Certes, on observe en même temps que le sens de la responsabilité sociale de l'entreprise tend à se développer, si l'on compare la situation actuelle à celle d'il y a une vingtaine d'années. Ainsi, ces derniers temps, plusieurs dizaines de grandes entreprises françaises se sont symboliquement organisées pour défendre une **éthique de l'engagement social** de l'entreprise. Cela se traduit concrètement par des mesures de reclassement et d'accompagnement des plans sociaux, supportées financièrement à la fois par les entreprises, les pouvoirs Publics et dans certains cas les salariés eux-mêmes.

Ce désarroi stratégique est probablement lié à des **erreurs d'analyse stratégique** et à une certaine méconnaissance des sources profondes de la performance économique des entreprises.

Quant aux politiques d'emplois, les entreprises souffrent d'une absence de "planification", ou à tout le moins d'anticipation de l'évolution de leur **potentiel humain**. Comme si le raisonnement consistait à se dire : puisqu'il y a tant d'aléas et de turbulences, pourquoi prévoir ? Ce raisonnement s'applique aux réductions d'effectifs, comme à l'évolution des qualifications et des métiers.

On pourrait comparer l'entreprise à un véhicule stratégique qui perd trop d'énergie, car il est victime de fuites ou **d'hémorragies internes et externes**. Les hémorragies internes proviennent des nombreux dysfonctionnements qui se produisent quotidiennement dans toutes les organisations et qui engendrent des surconsommations chroniques de ressources technologiques, financières et humaines. Toutefois, l'entreprise, bien qu'elle sente intuitivement les déperditions qu'elle subit quotidiennement, sous-estime largement leur montant *(Tableau 1)* et, par voie de conséquence, pense à tort qu'il s'agit-là d'un mal nécessaire et inéluctable. Quelles sont ces ressources ainsi perdues ?

Tableau n° 1

	En francs par personne et par an	En % de la masse salariale
- Grande distribution service après-vente	83 000 F	84 %
- Etude notariale	110 000 F	40 %
- Hôpital	103 000 F	51 %
- Organisme de sécurité sociale	97 000 F	45 %
- Metallurgie	117 000 F	80 %
- Electronique	304 000 F	220 %

En conclusion de cette première partie, l'observation des pratiques des entreprises nous enseigne que la recherche de performance économique est centrée sur le court terme et sur la valeur créée **pour l'actionnaire**. Cette focalisation extrême sur le court terme entraîne une dégradation de la performance humaine et sociale, qu'il s'agisse des conditions de travail, du niveau d'emploi, des compétences, de la sérénité au travail.... Cette dégradation de la performance sociale atteint, par effet de ricochet, la performance économique prévue. Il est donc devenu nécessaire de mieux mesurer la performance **globale** interne et externe de l'entreprise.

2 - Pourquoi mesurer la performance globale de l'entreprise ?

On pourrait défendre l'idée selon laquelle il suffit de développer une culture de performance **globale** au sein des entreprises, sans pour autant mesurer cette performance globale, mais l'enjeu de la performance globale est celui de la prise de décisions stratégiques et de sa qualité. La mesure nous paraît indispensable s'il s'agit d'infléchir et d'améliorer la qualité de la prise de décisions, de redévelopper l'ambition stratégique des entreprises et de stimuler des stratégies actives de survie-développement.

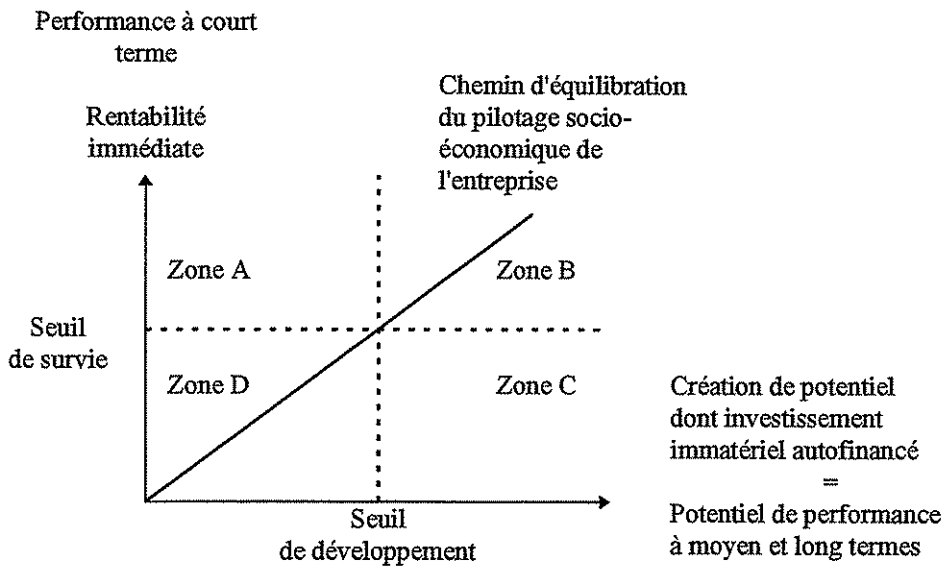
Nous proposons donc la notion de survie-développement de l'entreprise, laquelle permet de prendre en compte deux critères de prise de décision et deux horizons de pilotage :
- les deux critères de prise de décision sont la performance économique et la performance sociale,
- les deux horizons de pilotage sont le court terme (l'année) et le moyen terme (deux à trois ans). Chacun des deux critères se décline en horizon court terme et en horizon moyen terme.

Mettre en place des indicateurs et des objectifs de moyen terme permet d'infléchir le comportement spontané des entreprises qui est souvent déterminé par l'horizon de court terme, par le **seuil de survie**.

La figure 2 ci-dessous identifie quatre zones de positionnement stratégique déterminées selon deux seuils : le seuil de survie constitué par la rentabilité immédiate qu'exigent les actionnaires et les banquiers et le seuil de développement constitué par le niveau de création de potentiel ou encore d'investissement matériel et immatériel, nécessaire pour préparer la rentabilité des années futures.

Or, le comportement spontané dominant des entreprises est centré sur le seuil de survie, régissant la prise en compte du seuil de développement. Ces entreprises développent des stratégies de rationalisation des charges visibles. Qu'il s'agisse des charges de personnel ou des frais généraux. Or ce raisonnement ne se vérifie souvent qu'à courte vue, car les stratégies d'acharnement sur les coûts visibles entraînent assez rapidement des "effets pervers", sous la forme de coûts cachés, qui viennent contrecarrer la recherche de performance économique.

Figure 2 - Le pilotage stratégique socio-économique de l'entreprise



Zone A :
Stratégie insidieusement dangereuse à court et moyen termes car l'entreprise accumule des retards en création de potentiel et ne prépare pas ses résultats futurs en investissant (création de potentiel matériel et immatériel). Risque de perte d'emplois à court et moyen termes.

Zone B :
Zone de survie-développement
Stratégie équilibrante à court et moyen termes.
Probabilité de création d'emplois à court terme ou à moyen terme à la condition que le degré d'ambition stratégique de l'entreprise soit suffisant.

Zone C :
Stratégie dangereuse dans la mesure où l'entreprise accumule momentanément de la création de potentiel sans performance immédiate et aura donc des problèmes de financement à court et moyen termes de son développement de potentiel. L'entreprise produit trop à moyen et long termes et pas assez à court terme pour la performance immédiate. Risque de perte d'emplois immédiate.

Zone D :
Zone visiblement très dangereuse
L'entreprise est en-dessous de son seuil de survie (résultats immédiats et capacité d'autofinancement insuffisants) et en-dessous de son seuil incompressible de renouvellement de son potentiel d'innovation. Risque de perte d'emplois immédiate, puis de mortalité ou de perte d'autonomie de l'entreprise.

Ainsi, il n'est plus besoin de démontrer les impacts des plans sociaux sur la démotivation des salariés restants, la perte de professionnalisme, de qualité, voire de productivité liée au départ des salariés les plus âgés (départ en préretraite).

A titre de contre-exemple, recruter l'ensemble des cadres d'une nouvelle unité de production six mois avant le démarrage peut sembler incongru au stratège "peau de chagrin" ou au contrôleur de gestion obnubilé par ses ratios et sa ligne de résultat immédiat. Pourtant, cette décision fondée sur un raisonnement de moyen terme (les cadres maîtriseront beaucoup mieux la phase de démarrage d'exploitation s'ils se sont investis dans la phase amont) produite comme nous l'avons constaté, des résultats économiques spéctaculairement améliorés dès la première année d'exploitation (gains de qualité, de productivité...)

Ainsi, la question de la mesure de la performance globale est à la fois cruciale et mal résolue, car cette mesure souffre de larges imperfections tant sur la performance sociale que sur la performance économique à moyen terme. La performance économique à court terme est mieux mesurée, bien qu'elle sous estime les coûts cachés... ce qui entraîne alors des erreurs considérables de calcul économique. L'enjeu est donc à la fois l'amélioration de l'analyse de gestion et la qualité de la prise de décisions.

Tableau n°2

MESURE / CRITERES	NULLE	FAIBLE	ASSEZ BONNE	CONVENABLE
- PERFORMANCE SOCIALE	X			
- PERFORMANCE ECONOMIQUE				
- Résultats immédiats				
→ coûts performances visibles				X
→ coûts performances cachés		X		
- Création de potentiel				
→ matériel			X	
→ immatériel	X			

Par ses recherches d'expérimentations, l'ISEOR s'est fixé comme objectif de créer et de tester des outils et méthodes qui permettent de mieux mesurer les coûts cachés et les actions de création de potentiel immatériel.

La **mesure des coûts cachés** est un enjeu important, car les coûts cachés représentent un gisement de potentiel d'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Lorsque les coûts cachés ne sont pas identifiés, l'entreprise ne peut pas se fixer d'objectifs de réduction pour améliorer sa rentabilité immédiate. La décision est prise sur les seuls coûts visibles : toute augmentation de coût

visible est considérée a priori comme une baisse de performance... car la baisse des coûts cachés qui peut en découler n'est pas mesurée.

Ainsi, les dépenses de formation, considérées comme un poste facilement compressible jusqu'au seuil légal, sont contre-balancées par l'accroissement de la qualité et de l'efficacité des personnes formées (formations techniques, informatiques...) qui constituent une augmentation de la valeur du potentiel humain de l'entreprise.

Ainsi, des politiques d'augmentation des rémunérations permettent de fidéliser des personnels prêts à partir ou qui fonctionnent en se désinvestissant...
Ces quelques exemples montrent par ailleurs que les coûts visibles sont compensés par une réduction de coûts cachés, grâce à une stratégie délibérée. Toutefois, cette compensation n'est pas automatique : ainsi, si les salariés ne sont pas encouragés ni autorisés a mettre en oeuvre les acquis de la formation, les coûts cachés ne se réduiront pas. La mesure d'indicateurs de création de potentiel est quant à elle utile car elle comporte une valeur explicative et prédictive :

a) Les indicateurs de création de potentiel permettent d'expliquer une partie des résultats immédiats de la même période : dans le cas de l'action de formation, si aucun indicateur de création de potentiel n'est inclus dans le tableau de bord, on manque d'informations pour expliquer, le cas échéant la source d'une baisse momentanée de productivité, ou de l'augmentation temporaire des frais de personnel.

b) Les indicateurs de création de potentiel permettent de faire la distinction entre deux unités dont les résultats immédiats seraient similaires. De ce ce point de vue, le tableau de bord de pilotage constitue aussi un support concret pour l'appréciation des cadres, pour ce qui concerne les activités de gestion de leur unité.

c) Les indicateurs de création de potentiel permettent d'anticiper les résultats immédiats de la période suivante. En effet, ils fournissent des informations pour apprécier la vulnérabilité future ou au contraire le bon réflexe d'anticipation d'une unité ou de l'entreprise face à l'évolution de l'environnement, de la technologie, ou vis-à-vis de la stratégie future de l'entreprise.

d) L'affichage d'indicateurs de création de potentiel au sein même de tableaux de bord a une forte puissante initiative sur les comportements des personnels d'encadrement et d'exécution. En effet, nous avons pu observer que les acteurs apprécient beaucoup l'idée de création de potentiel, qu'ils font souvent coïncider avec celle de leur développement personnel. Les indicateurs de création de potentiel explicitent le fait que l'entreprise investit sur son potentiel humain, en le formant, en lui faisant réaliser des activités nouvelles : produits, méthodes, technologies. Le personnel est, de ce fait, valorisé car il est incité, en même temps, à participer à des actions de création de potentiel et des actions d'amélioration des résultats immédiats. Celles-ci permettent de dégager, d'ailleurs dans l'immédiat, les ressources nécessaires à la réalisation des actions de création de potentiel pour le futur.

3 - Comment mesurer la performance globale interne et externe ?

Différentes voies complémentaire nous paraissent susceptibles de contribuer à une meilleure mesure de la performance globale de l'entreprise :
- tout d'abord des indicateurs (extra-comptables) d'évaluation des coûts cachés et de la création de potentiel, surtout dans sa dimension immatérielle,
- ensuite, des indicateurs de synthèse à caractère socio-économique,
- enfin, des outils opérationnels de management.

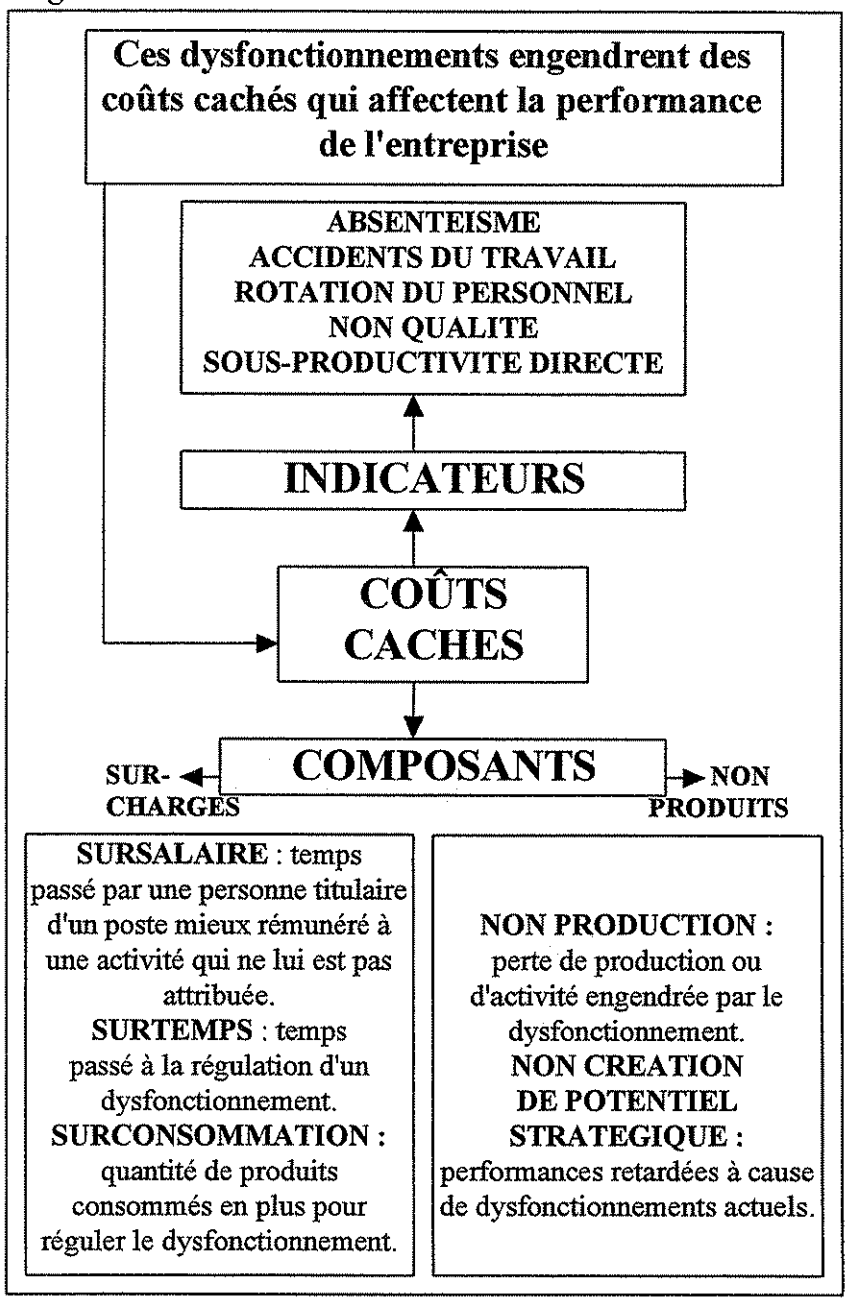
338

- L'évaluation des coûts cachés.

L'objet de cette communication n'est pas centré sur les méthodes d'évaluation des coûts cachés ; en résumé, nous avons à l'ISEOR progressivement mis au point, de 1973 à 1979, une méthode de calcul des coûts cachés découlant des dysfonctionnements de l'entreprise[2].
Cette méthode est aujourd'hui connue, enseignée et pratiquée, y compris dans des démarches dites "coûts de non qualité" ou de "qualité totale".

Ces coûts cachés proviennent des dysfonctionnements subis par l'entreprise : anomalies, perturbations, conflits, tensions... confrontée quotidiennement à toute une série de dysfonctionnements, même s'ils sont apparemment mineurs et négligeables, l'entreprise met en place des régulations qui consomment des ressources économiques.

Figure 3



[2] Pour une présentation détaillée du modèle d'évaluation des coûts cachés :
Cf Henri SAVALL, "Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail"; Dunod, 1979.
Cf Henri SAVALL, Véronique ZARDET, "Maîtriser les coûts et les performances cachés...", Economica, 1987, 3è édition 1995.
Cf Henri SAVALL, Véronique ZARDET, "Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés", Editions comptables Malesherbes, octobre 1992, 399p.

On y trouve bien évidemment des consommations externes, des biens et des services achetés par l'entreprise pour faire face à des dysfonctionnements tels que le recours à des intérimaires lorsqu'il y a trop d'absentéisme, les matières premières consommées dans des produits qui finissent en déchets, les coûts d'acheminement et de transport pour livrer plus vite une production achevée trop tard...

Mais d'autres ressources, en temps et en énergie humaine, se trouvent également englouties dans des proportions très importantes pour faire face à ces mêmes dysfonctionnements : corriger des erreurs et des défauts de production, aller à la pêche aux informations manquantes pourtant indispensables pour produire, attendre que le service maintenance arrive pour réparer des machines en panne, recevoir des clients pour résoudre ou aplanir un litige commercial...

Ces coûts cachés alourdissent les coûts de revient des entreprises et par conséquent les prix de vente, mais ils ont aussi des répercussions directes sur la qualité des services offerts aux clients : allongement des délais de livraison, livraison de produits comportant des défauts de qualité dans l'industrie, ou des erreurs dans les services...

Ainsi, ces ressources, au lieu d'être affectées à la création de valeur (produits et services vendus), sont finalement absorbées, voire "détournées" pour restaurer le fonctionnement attendu.

Ces coûts cachés affectent donc les résultats immédiats (première composante de la performance globale de l'entreprise), mais aussi la création de potentiel (deuxième composante de la performance globale de l'entreprise), l'évaluation des coûts cachés peut se réaliser soit par une étude de coûts détaillée et approfondie lors d'un diagnostic socio-économique, soit par des indicateurs de pilotage extra-comptables sur les dysfonctionnements et coûts cachés majeurs de l'entreprise tels que absentéisme, réclamations, taux d'appels téléphoniques perdus, taux de commandes liées en retard, coût des reprises, coût du service après vente.

- L'identification et la mesure de la création de potentiel immatériel.

Ainsi que nous l'avons déjà signalé, la création de potentiel matériel est relativement bien repérée dans la comptabilité, à la rubrique des immobilisations voire de certaines charges ayant un caractère économique d'investissement (ex : logiciels, petit matériel inférieur à 5 000 F). La difficulté de mesure porte surtout sur la création de potentiel ou investissement immatériel, qui engage des dépenses "noyées" au sein des postes de charges. Notre proposition originelle portait en 1974, sur une adaptation du plan comptable général qui devrait permettre un meilleur repérage des montants de l'investissement immatériel[3]. Il nous semble aujourd'hui plus opportun de proposer une mesure extra-comptable de la création de potentiel immatériel : par exemple, lors de l'élaboration du plan de formation de la préparation d'un projet d'envergure commerciale, organisationnelle, sociale. La préparation du dossier comprend, outre le descriptif du projet, son coût et ses gains attendus. En effet, s'il s'agit d'un investissement, l'entreprise en attend en retour des effets économiques renouvelés périodiquement. La figure 6 présente un exemple de balance économique d'une action de réorganisation menée dans une entreprise industrielle, dont les résultats ont été validés par la direction.

- Des indicateurs stratégiques d'alerte et de vigilance.

A un niveau de direction générale, la vigilance sur l'évolution de la performance globale de l'entreprise peut être assurée grâce à quelques indicateurs qui complètent les indicateurs usuels fondés sur la performance économique immédiate (charges, résultat, etc...).

[3] Henri SAVALL, "Enrichir le travail humain : l'évaluation économique", Editions Economica, préface de Jacques DELORS, Dunod 1975, nouvelle édition augmentée, Economica, 1989, 275p.

Le rapport coûts cachés / coûts visibles

Lorsque le non mesuré (caché) augmente par rapport au mesuré (visible), la performance globale diminue dans la mesure où les acteurs disposent de moins d'informations pertinentes pour prendre des décisions. C'est un indicateur d'alerte qui signifie que les dysfonctionnements et la perte d'énergie de l'entreprise augmentent. Le montant des coûts cachés par rapport à la masse salariale, au budget total de l'entreprise, à la valeur ajoutée, au chiffre d'affaires... sont des indicateurs expérimentés qui s'avèrent très stimulants pour une direction : ils déclenchent des décisions stratégiques nouvelles, moins bornées par le court terme.

Partant toutes, d'une situation caractérisée par des coûts cachés élevés, ces entreprises ont mis en oeuvre des actions d'innovation visant à réduire leurs dysfonctionnements et leurs coûts cachés, c'est-à-dire à réduire les charges mais aussi et surtout à accroître les produits et les créations de potentiel. La réduction des coûts cachés s'opère selon une méthode participative, tant dans la phase de conception des actions que dans leur mise en oeuvre, pilotée par l'encadrement. Ces actions portent sur différents domaines : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en oeuvre stratégique. Des organisations innovantes permettent ainsi, d'une part d'associer activement le personnel à la recherche de solutions d'amélioration de leur entreprise, d'autre part de solliciter l'évolution des acteurs et des ressources humaines, étant donné que les **compétences et les potentiels humains** constituent **le premier levier stratégique** d'amélioration **durable** de la performance économique. L'une des voies fécondes consiste à développer la **mise en oeuvre des** compétences humaines, au lieu d'accumuler simplement des compétences plus ou moins virtuelles et volatiles. En effet, le décalage est grand, dans les entreprises, entre les compétences disponibles des acteurs et celles requises par les emplois qu'on leur confie. Les compétences acquises par la formation initiale ou continue ne sont pas suffisamment mises en oeuvre dans les emplois tenus ; par ailleurs, les compétences opérationnelles et concrètes manquent pour occuper pleinement ces emplois, ce qui conduit à des défauts de qualité et à des tâches mal assumées.

Cependant, dès que l'on aborde la question de la réduction des coûts cachés, on est confronté à celle de la "**réalisation des ressources**" économiques qui seront ainsi récupérées. Les surconsommations ne posent pas quant à elles de problème majeur : si l'on réduit le taux de rebuts et de déchets, le poste "matières premières" diminue pour un volume identique de produits vendus, ce qui abaisse le coût de revient par réduction du coût direct des achats extérieurs de matières. Par contre, en ce qui concerne les ressources humaines récupérées par une réduction des coûts cachés de surtemps et de non-production, il devient primordial de se demander ce qui sera fait du potentiel humain ainsi récupéré. ? Comment exploiter ce surcroît de performances potentielles ? Ces questions conduisent à identifier les scénarios stratégiques possibles de réalisation des ressources ainsi dégagées[4].

La situation stratégique la plus favorable est, bien entendu, la **croissance** : l'entreprise envisage de réallouer toutes les heures récupérées, grâce à la réduction des dysfonctionnements, à l'accroissement de sa production et de son chiffre d'affaires. L'entreprise estime, en effet, qu'elle peut accroître son chiffre d'affaires sur son marché actuel, soit parce que ce dernier est en phase de croissance, soit encore parce que l'entreprise est en situation suffisamment favorable par rapport à ses concurrents pour conquérir des parts de marché. C'est ce cas le plus favorable qui augmente conjointement la performance économique de l'entreprise et sa performance sociale, puisque non seulement le niveau d'emploi ne baisse pas (voire même augmente si la croissance est suffisamment forte et durable), mais en outre les conditions d'emploi s'améliorent au plan qualitatif et financier.

Ainsi l'entreprise Brioche Pasquier, vedette du second marché boursier est l'une des dix premières entreprises classées toutes tailles et performances confondues dans les palmarès établis chaque

[4] Cf H.SAVALL, V.ZARDET, Le nouveau contrôle de gestion... op. cite.

année par les revues économiques et professionnelles. Entreprise agro-alimentaire de plus d'un milliard de chiffre d'affaires, elle est caractéristique de cette situation ; pratiquant notre méthode de management socio-économique depuis près de **quinze ans**, cette entreprise améliore régulièrement sa productivité économique globale de l'ordre de 20 % par an, par une croissance en volume du même ordre de grandeur, sur un marché réputé à faible croissance. Simultanément, elle est passée d'un effectif de 240 personnes en 1984 à 1 700 personnes aujourd'hui, en 1998, en grande partie par croissance interne. La formation représente chaque année 10 % de la masse salariale, et chaque salarié voit son salaire de base complété par un complément de salaire (de 8 à 15 % selon les catégories professionnelles) lié aux objectifs de son unité ou de sa ligne de production, en termes de qualité, productivité, pertes et en termes de création de potentiel réalisée par les individus et les équipes. C'est une entreprise qui, grâce à la **force stratégique** acquise, année après année, a augmenté son **ambition stratégique, c'est-à-dire son activité et sa puissante capacité de négociation avec son environnement. Elle a ainsi pu créer des usines et des emplois nouveaux.**

A l'autre extrême, se trouve le scénario stratégique du **rétrécissement** : l'entreprise est sur un marché saturé, en phase de maturité voire de déclin, et ne pense pas pouvoir accroître son chiffre d'affaires. C'est le cas où l'amélioration de performance économique entraîne si l'on n'y prend garde, une baisse du niveau d'emploi puis du volume d'activité car les heures récupérées grâce à la réduction des dysfonctionnements débouchent sur des réductions de charges de personnel, soit par la baisse du temps de travail de chacun, soit par la baisse de l'effectif. L'entreprise recherche dans ces cas à améliorer ou à retrouver une performance économique par des économies de charges. Mais on a vu aussi se développer depuis le début de l'année 1993 des pratiques visant le maintien du niveau d'emploi, par des réductions de salaires négociées avec les salariés, telles que Potain, la MAAF..., et plus récemment, en février 1995, l'accord Brioche Pasquier[5] de modulation des horaires et de création de 10 % d'emplois nouveaux (avant même la loi De Robien et la loi sur les 35 heures).

A ce stade, nous voudrions attirer l'attention sur le fait que d'autres stratégies que celle du rétrécissement sont possibles, à l'exception rare de certaines entreprises placées aujourd'hui dans des situations économiques gravissimes pour lesquelles il n'y a probablement plus d'autre issue possible, car elles ont trop attendu pour réaliser un **sursaut stratégique** salvateur.

Il s'agit de trouver **la vitesse convenable d'accroissement de la productivité économique globale** de l'entreprise, sans chercher à maximiser la réduction d'effectifs dans un court délai. Cette **dose "homéopathique"** et ce rythme doux et persévérant de recyclage des coûts cachés en performances durables ont le double avantage d'éviter une réduction d'emplois brutale et de laisser le temps à l'entreprise de mettre au point des **scénarios stratégiques** de développement de **nouveaux marchés** ou de **nouveaux produits et services** et de redéploiement de ses ressources. Le raisonnement stratégique conduit à renverser la tendance trop courante consistant à ajuster systématiquement le volume d'emploi, en fixant a priori un objectif de niveau d'emploi que l'on s'efforcera de maintenir ou d'atteindre et en ajustant également les autres variables de la décision stratégique : économies sur achats extérieurs de biens ou de services, rationalisation de l'utilisation des équipements, **création de potentiel immatériel** pour redynamiser l'entreprise, en attendant des jours meilleurs.

---

[5] BRIOCHE PASQUIER, l'entreprise Choletaise qui emploie 1 100 personnes, vient de décider d'annualiser et de réduire le temps de travail. La moyenne hebdomadaire passe de 39 h à 33 h 15 avec une modulation en fonction de l'activité. Si le temps de travail hebdomadaire peut atteindre 48 h, les salariés ont la certitude d'avoir au moins 30 semaines de 4 jours. Consultés par référendum, 70 % des salariés ont approuvé cette démarche, qui entraînera une baisse de rémunération de 2 %. En contrepartie, l'entreprise s'engage à créer 110 emplois dans les six mois.

Extrait *Le monde*, 2.2.1995.

Le rapport coûts externés / coûts internés

Ce rapport renseigne sur la pratique de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Il permet d'estimer à court terme les coûts cachés certains ou probables que l'entreprise va devoir assumer par effet boomerang de sa pratique d'externalisation, dans un délai allant de quelques mois à trois ans.

Certaines décisions stratégiques conduisent à "externer" des coûts, c'est-à-dire à réduire ceux qui restent à la charge de l'entreprise en les faisant supporter par son environnement : collectivité, fournisseurs, clients, personnel...
Mais cette externalisation des coûts n'est bien souvent qu'une apparence ou encore un gain provisoire. On l'a observé avec le coût des réductions d'effectifs et leur effet boomerang sur les cotisations sociales, les pratiques de tarifs de plus en plus bas vers la sous-traitance des donneurs d'ordre et les impacts en retour sur la qualité...

Le rapport temps indirectement productif / temps directement productif.

Toute entreprise lancée dans une réflexion stratégique a un **choix** important à faire **dans la répartition de ses ressources entre les activités directement productives**, générant des résultats immédiats, **et les activités indirectement productives**, générant aujourd'hui de la création de potentiel... mais demain des résultats immédiats consolidés ou améliorés.

Or, l'entreprise cherche fréquemment à réduire les temps indirectement productifs ; ce faisant, des accroissements de coûts cachés se produisent. Il convient, selon nous, d'adopter une approche globale des temps investis dans l'activité, qu'ils soient réputés selon la littérature classique, directement ou indirectement productifs. La vigilance économique efficace sur le niveau des coûts de production consiste à trouver et à surveiller le dosage efficient et efficace entre temps directement productif et temps indirectement productif et non à vouloir minimiser l'un ou l'autre.

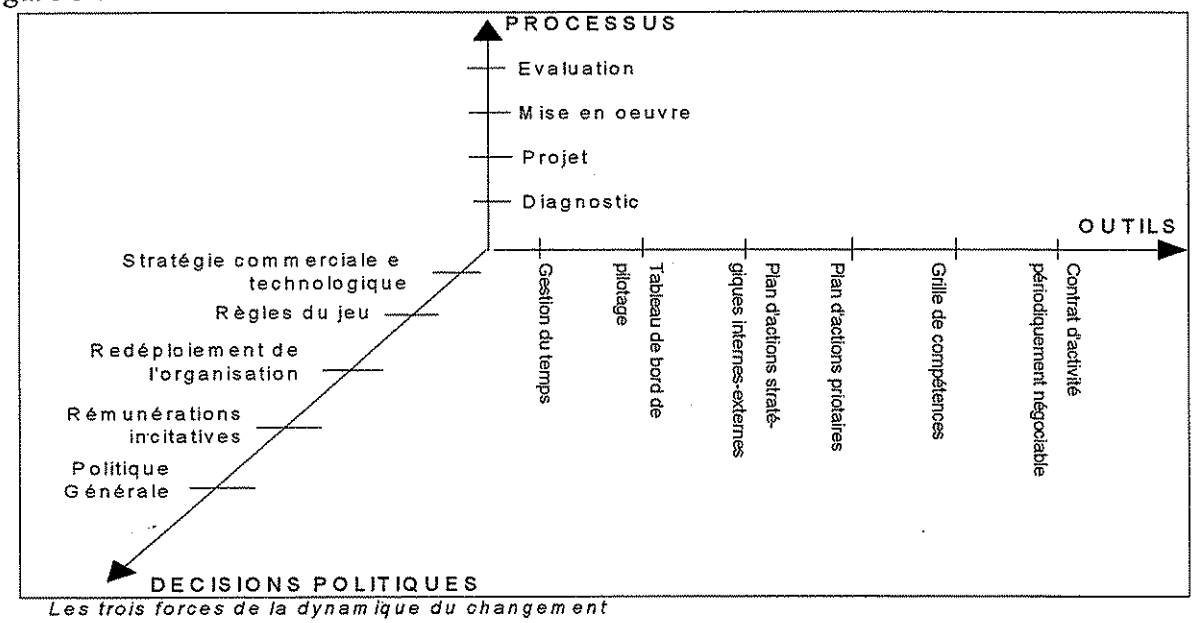
- La détérioration du ratio "temps indirectement productif / temps directement productif" constitue une alerte pour une entreprise : elle est en train de perdre son professionnalisme. Le calcul de ce ratio permet à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques concernant le dosage du temps indirectement productif consacré à l'investissement immatériel, pour rééquilibrer la balance en réduisant le temps aujourd'hui excessivement absorbé par la régulation des dysfonctionnements. En effet, le temps d'investissement immatériel comporte notamment de la formation, de l'information, de la communication-coordination-concertation. Ce temps est très vite autofinancé par la réduction du temps consacré à l'absorption des dysfonctionnements répétitifs, quotidiens : absentéisme, accidents du travail, défauts de qualité, pannes..., ce n'est donc pas du temps supplémentaire qu'il faut trouver, c'est un remodelage du temps global.

4 - Comment synchroniser le développement de la performance sociale et de la performance économique ?

Nous avons acquis la conviction, après de nombreuses actions pilotes conduites par notre équipe depuis 20 ans, que la performance globale doit être mesurée et surveillée à la fois dans les indicateurs stratégiques dédiés à la direction, et dans les outils les plus opérationnels utilisés aux niveaux les plus fins de l'entreprise. Cela implique qu'une négociation de la performance globale doit être implantée.

Un processus de changement d'ingénierie du social est initié à partir de trois forces de la dynamique du changement (figure 5) : enclencher des cycles de résolution de problèmes, doter l'encadrement d'outils (simples) de management des activités et des personnes, faire prendre des décisions politiques à l'entreprise, dans une optique de **stratégie pro-active**.

Figure 5 :



Les trois forces de la dynamique du changement

L'amélioration de la performance globale est obtenue par un management contractuel, évalué et piloté régulièrement. Un jeu de contrats d'amélioration de performances économiques et sociales, négocié semestriellement à toutes les interfaces de l'organisation entre les différents niveaux hiérarchiques (depuis la direction générale jusqu'au personnel de base et transversalement entre les différents secteurs d'activité de l'organisation, tout au long de la chaîne clients - fournisseurs interne ou externe). Deux outils opératoires permettent d'assurer concrètement cette contractualisation de la performance.

- Le plan d'actions prioritaires (PAP), tranche semestrielle du plan d'actions stratégiques internes - externes (PASINTEX) ajustée aux événements importants qui ont modifié la conjoncture dans l'environnement externe (clients, fournisseurs, concurrents, institutions) et internes (personnels : dirigeants, cadres, techniciens, employés, ouvriers).

- Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) a durée semestrielle négocié entre chaque membre de l'entreprise et son supérieur hiérarchique direct. Il précise les objectifs individuels et collectifs, les moyens associés, les indicateurs d'évaluation et le complément de rémunération lié à ce contrat. L'ensemble des CAPN constitue une architecture puissante de systèmes d'informations opérationnelles et fonctionnelles stimulantes (SIOFHIS) décentralisés et synchronisés. L'évaluation contradictoire et contractuelle des objectifs individuels et collectifs, des moyens effectivement mis en oeuvre, des indicateurs de résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers et du complément de rémunération est réalisée chaque semestre par un dialogue en tête-à-tête entre chaque personne et son responsable hiérarchique direct. La figure ci-après présente un cas évalué, réalisé selon cette méthodologie de changement fondée sur l'amélioration de la performance globale. L'outil de management "balance économique" permet aux acteurs d'avoir une visibilité sur la performance globale obtenue et d'organiser une redynamisation du processus d'innovation en développant une communication sur les résultats obtenus auprès de l'ensemble des acteurs.

344
Figure 6

Balance économique globale d'innovation socio-économique d'une usine de 700 personnes

Axes du projet	Solutions	Investissements	Résultat la 1ère année après amortissement
Conditions de travail	• Petits matériels	307 000 F	1 068 000 F
	• Pauses au conditionnement	-	275 000 F
	• Conditions physiques de travail	669 000 F	20 000 F
Revalorisation de rôle de la maîtrise	• Concertation au sein de la hiérarchie	11 000 F	130 000 F
	• Gestion du temps et charge de travail de la maîtrise	5 000 F	158 000 F
	• Bureaux	120 000 F	135 000 F
3 Centre production et service environnement	• Approvisionnements	274 000 F	446 000 F
	• Pièces détachées	-	-
	• Relations avec la maintenance	-	-
Décloisement au sein de la production	• Circulation de l'information au long de la ligne	26 000 F	160 000 F
	• Auto-contrôle qualité	1 380 000 F	485 000 F
	• Organisation en ligne	2 065 000 F	230 000 F
Coût du groupe de projet		**849 000 F**	
Total		**5 706 000 F**	**3 107 000 F**

Autres performances évaluées qualitativement
- Amélioration de la qualité et réduction des réclamations.
- Amélioration du climat social et du sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- Accroissement des capacités d'adaptation de l'usine à son environnement.

CONCLUSION :

La mise en oeuvre de ces principes et outils de pilotage issus du management socio-économique permet de mieux mesurer et piloter la performance globale de l'entreprise.

- **Mieux mesurer la performance globale** signifie mesurer ses différentes composantes :

- les résultats immédiats : coûts-performances visibles et coûts-performances cachés,
- la création de potentiel matériel et immatériel,
- performance sociale,

Mieux piloter la performance économique globale signifie prendre des décisions de qualité,c'est-à-dire sur la base d'une information plus complète. Il s'agit d'améliorer l'analyse de gestion dans les entreprises et les organisations ainsi que la prise de décisions et de **stimuler des stratégies pro-actives, de survie-développement**, grâce à une meilleure visibilité.

L'observateur attentif de l'évolution de la compétitivité des entreprises et du développement qualitatif et quantitatif des emplois est aujourd'hui en **alerte** sur **deux risques majeurs** : les effets des démarches qualité et ceux de la réduction du temps de travail.

L'évaluation d'actions de développement de la performance globale dans de nombreuses entreprises et organisations du service public au cours des dix dernières années montre des effets paradoxaux ou pervers, aux yeux des partisans, que nous sommes, du développement des démarches d'amélioration de la qualité et de la création d'emplois.

Si l'on prend le risque de tenter quelques pronostics sans complaisance ni pessimisme, on peut émettre deux hypothèses à surveiller au cours des prochaines années.

1) Les démarches qualité **réussies** provoquent un rétrécissement progressif de l'entreprise et de l'emploi, à moins qu'elles ne s'accompagnent d'une activation forte de la "fonction vitale de vente" dans l'entreprise.

2) La réduction de l'horaire hebdomadaire à 35 h n'entraîne pas en soi des créations **durables** d'emplois, sauf si elle s'accompagne non seulement d'une réorganisation du travail mais aussi et surtout d'une relance de l'ambition stratégique de l'entreprise (stratégie proactive de développement des innovations de produits, de marchés, de technologie et de développement du potentiel humain) .

Ces constats s'expliquent par l'existence de **réserves de performance globale considérables** dans les entreprises (cf base de données de l'ISEOR sur les coûts cachés calculés dans 1000 diagnostics, répartis dans 23 pays différents). En effet, les processus **réussis** de changement dans les organisations provoquent des gains de productivité considérables par reconversion. des coûts de dysfonctionnements en amélioration durable de performance économique Le même niveau d'activité s'obtient alors avec un niveau d'heures travaillées moindre.

Affaire à suivre...

Bibliographie :

- H. SAVALL et V. ZARDET : "Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable", Communication aux XIVe Journées Nationales des IAE, Nantes, Avril 1998, 18p.

- "Les effets des démarches qualité sur l'emploi" in "Certification, qualité et emploi", ouvrage collectif ISEOR, Editions Economica, 1997, p 33-52.

- "Vers un nouveau contrôle de gestion plus actif : l'apport de l'auto-contrôle de gestion" in Revue Gestion, HEC Montréal, volume 21, n° 3, septembre 1996, p47-56.

- "Mesure et négociation de la performance globale de l'entreprise. Eléments pour une théorie socio-économique du contrôle de gestion", Communication au IIIe Congrès Mondial de l'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM), juillet 1996, 17p.

- M. BONNET : "Méthode d'évaluation des investissements immatériels. Cas d'expérimentations socio-économiques", Communication du IIIe congrès de l'IFSAM, juillet 1996, 21p.

- H. SAVALL et V. ZARDET : "A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique", Communication à la 5e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, mai 1996, 22p.

- "Pour des stratégies d'entreprise à la fois économiques et sociales", Revue Personnel - ANDCP, n° 367, février 1996, p 44-52.

- H. SAVALL et M.BONNET : "How to keep up with hign labor standards in industrial companies lorated in developed nations competing with low wage countries. Results of socio-economic experiments in European firms aimed at implementing new management negociation methods", Xe Congrès de l'Institut Internatinoal des Relations Professionnelles, Washington, mai-juin 1995, 25p.

- H. SAVALL et V. ZARDET : "La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive", Revue Internationale de Systémique, décembre 1995, 24p.

- "Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances", in "Confiance, entreprise et société", ouvrage collectif, Editions Eska, 1995, pp 163-179.

- "Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée", Editions Economica, 1995, 517p.

- "Mesure et négociation de la performance globale", Communication à l'Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Marcy l'Etoile, décembre 1994, 40p.

- M. BONNET : "Contribution de la gestion des actions de formation intégrée à la sauvegarde des emplois des personnels de faible niveau de qualification dans l'industrie française", Congrès de l'IAE de Lille et de la FNEGE "Les sciences de gestion face aux problèmes de l'emploi", septembre 1994, 19p.

- H. SAVALL et M. BONNET : "Contribution de la méthode socio-économique à la pédagogie du changement dans l'entreprise. Illustration dans le cas de deux grandes entreprises", Séminaire International de Recherche "Pédagogies pour le changement", IAE d'Aix en Provence, mai 1994, 20p.

- H. SAVALL et V. ZARDET : "Performance économique et engagement social de l'entreprise : jusqu'où est-ce compatible ?", Revue Stratégies Ressources Humaines, n° 9, printemps 1994, p 30-38.

- E. BECK : "Enjeux de l'équilibration formation-emploi dans la firme industrielle, Revue Française de gestion n° 37, septembre octobre 1982, 8p.

- H. SAVALL et A. MARTINET : "Stratégie socio-économique de l'entreprise" Revue Française de Gestion n° 21, mai juin 1979, 11p.

- H. SAVALL "Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail", Préface de François Perroux, Paris, Denoel, 1979, 275p.

- H. SAVALL et V. ZARDET "Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable", Editions Economica, Prix Harvard L'Expansion de Management Stratégique, 1987, 3e édition 1995, 334p.

- H. SAVALL "Enrichir le travail humain : l'évaluation économique", Préface de Jacques Delors Dunod, Paris, 1975, 3e édition augmentée, Economica, 1989, 275p.

FORMATION ET PERFORMANCE GLOBALE : FORMATION DES NOUVEAUX CADRES OPERATIONNELS DANS UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION.

16ème Université d'été de l'IAS
Août 1998

Annette Soulier Avril 98

Nous proposons ici d'étudier de quelle façon la formation en Entreprise peut participer à la performance globale et à ce titre être reconnue comme un élément de référence pour une Direction Générale.
Nous aborderons également les limites de toute justification économique de ce domaine et tenterons de définir dans quelle mesure et pour quels sous domaines il est possible de qualifier et de mettre en exergue un résultat financier du type : « combien cette action de formation a coûté à l'entreprise / combien a t -elle rapporté », question que les Directions Générales sont pour la plupart enclines à poser .
Or est -il réaliste de vouloir mesurer en termes quantitatifs une action de formation et son impact par rapport à une performance économique ? Et, si la notion de résultats qualitatifs se trouve de plus en plus généralement admise, comment apporter la preuve que cet impact qualitatif a une quelconque influence sur le résultat final et donc financier de l'Entreprise.
Car même si l'on admet que la performance globale est un ensemble composé d'éléments quantitatifs,(chiffre d'affaire, gestion des frais, investissements ...) et qualitatifs (qualité des produits et du service, motivation et implication des hommes...) il paraît encore difficile dans une majorité d'entreprises de considérer ces éléments qualitatifs au même plan que les items quantitatifs, beaucoup plus rassurants car chiffrés.
Et ce, à part quelques organisations qui ont délibérément mis au centre de leurs préoccupations et de leur intérêt le développement des hommes dans leur activité comme un postulat, une évidence impliquant que les ressources des salariés soient développées et encouragées à priori. On est dans un mouvement global qui cherche à chiffrer tout ce qui touche aux ressources humaines comme s'il était besoin d'une justification nécessaire à toute activité dans ce domaine. La « ressource humaine », l'individu dans l'entreprise étant ainsi mis sur le même plan que l'entretien d'un outil de production, ou le suivi des facturations. C'est oublier un peu vite la complexité de cet acteur majeur de l'organisation et sa difficulté à être uniquement l'objet de données chiffrées.
Faut il alors considérer le domaine des ressources humaines en général et de la formation en particulier comme redevable d'une contribution directe et à ce titre devant justifier de façon chiffrée l'ensemble de ses résultats ; ou bien doit - on le considérer comme apportant une contribution participative et dans ce cas comme étant impliqué pour partie et non directement dans le résultat économique ?
Néanmoins pour exister dans l'organisation, la formation, par nature dispensatrice de coûts doit apporter la preuve de son utilité. Quel résultat va alors être réellement demandé à la formation et par rapport à quel type d'action ?
Autant il peut être plausible de mesurer en chiffres les résultats d'une action qualifiée de « technique » (concernant les produits, les méthodes, l'organisation du travail ou l'outil de travail) il est clair que les choses deviennent plus difficiles lorsque l'on

travaille sur des domaines touchant aux relations entre les individus, au développement personnel ou à l'organisation (pour exemple : les techniques de vente (comment départager l'apport de la formation du talent inné du vendeur ou de fluctuations économiques), ou de management pour lesquelles n'ont pas encore été résolues les difficultés des mesures chiffrées des résultats.
Par contre il est certain qu'une carence de ce type de formations participe à la création de coûts cachés de non qualité ayant une influence directe sur la motivation et la perception qu'ont les salariés de la façon dont ils sont considérés dans l'entreprise , et ce d'autant plus que les exigences de prise en compte individuelle d'une carrière intégrant non seulement les éléments classiques (rémunération, conditions de travail..) mais comprenant également la recherche d'une approche plus qualitative de l'individu à propos de la gestion de sa carrière et du développement de ses compétences.
Nous essaierons de définir les différents domaines à prendre en compte et qui peuvent intervenir dans la mesure d'une telle performance.
Et ce en déterminant à quel niveau et selon quel impact pour chacun d'entre eux : la formation concernant directement ou indirectement un grand ensemble de domaines et de sous systèmes de l'entreprise, à des titres différents.
Au final, le propos sera d'illustrer par un exemple d'entreprise dans quelle mesure un parti-pris fort en termes de formation peut contribuer à l'amélioration de la performance globale d'une unité de travail et ce dès l'intégration des managers nouvellement embauchés, pour à terme, les amener à être des managers formateurs.
On pourra ainsi amorcer une réflexion sur la situation de la formation dans la recherche constante de création de valeur ajoutée et de compétitivité.

❶ FORMATION ET PERFORMANCE GLOBALE : DES LIENS QU'IL N'EST PAS TOUJOURS FACILE DE DEFINIR

La question de l'apport de la formation à la performance globale de l'entreprise a depuis longtemps été posée sans que sa solution n'est été abordée avec évidence.

En effet, ceci est lié à plusieurs facteurs :

- A l'historique de la Fonction formation associée tout d'abord à une obligation légale.
- Au rôle exact que joue cette fonction pour l'organisation dans laquelle elle se trouve.
- Au mode de fonctionnement interne de cette organisation et à la place qui est accordée globalement aux activités de Ressources humaines.

➜ L'approche de la fonction formation dans l'Entreprise

La formation y est elle comprise comme:

- Un budget à utiliser tant bien que mal, liée à la seule approche légale ?
- Un moyen de contribuer au maintien d'un bon climat social , sans véritable lien avec les objectifs de performance ? La formation utilisée comme un « anti-stress ».
- Ou un réel investissement dont on attend des résultats mesurables ?

➜ Le rôle octroyé au Responsable Formation :

Le responsable Formation développe-t-il spontanément une démarche d'analyse à posteriori et de recherche de rentabilité de ses activités, ou bien reste-t-il persuadé du fait que la formation doit être utilisée à priori et comme un domaine à part, aux résultats difficilement mesurables et dont l'activité ne doit pas être systématiquement justifiée.

➜ La méthode d'évaluation des actions de formation choisie :

Très souvent on peut évaluer dans l'entreprise , la place qu'occupe la formation continue à l'observation de quelques indicateurs : L'intérêt qu'y accorde la Direction Générale, les moyens qui y sont alloués, l'implication de la hiérarchie de proximité dans les dispositifs de formation, implication qui ne peut être réelle que quand sa réalisation est liée à une évaluation globale des résultats des managers et donc pour partie influençant l'attribution des primes de mérite individuelles.
La capacité à évaluer les coûts cachés liés aux non-formations ou aux « mal-formations ».
Et enfin, le partis pris (ou non) de l'utilité de la formation pour l'individu, comme un vecteur de développement de ses propres ressources et apport d'un enrichissement personnel participant , pour l'entreprise de la motivation et de la reconnaissance.

Dans ce cas il n'est pas aisé de mesurer directement ce résultat à l'aune de la performance globale.
Car pour l'entreprise, il est clair que les résultats qualitatifs admis généralement pour les actions de formation doivent se traduire par des évolutions professionnelles et revêtir un caractère d'efficacité opérationnelle .
Former doit participer au développement du professionnalisme et du potentiel des équipes.
La question de la performance de la formation c'est à la fois, la question de la mesure des résultats, et celle de l'application des compétences acquises.

➔Peut on considérer les conséquences d'un manque de formation ?

Comme pour les coûts cachés liés à la non qualité on peut également aborder la formation sous l'angle de l'existence de coûts cachés liés à la non ou « mal » formation.
Et ce :
- Par rapport a l'acquisition et au maintien des compétences techniques liées aux compétences du métier exercé.
- Par rapport à la connaissance de l'entreprise et au développement d'un sentiment d'appartenance lié au niveau de motivation et d'implication.

La question n'est pas tellement d'estimer ou de mesurer les résultats d'une formation, mais plutôt d'évaluer l'impact d'une carence de formation.
En effet, que se passe-t-il et quelles sont les conséquences pour l'entreprise si ses salariés ne sont que partiellement ou pas formés ?

On peut envisager des conséquences non négligeables dans les domaines suivants :
- Acquisitions techniques (connaissance des produits ou de l'outil de production, connaissances des procédures ou des techniques de vente).
- Développement des compétences et de la capacité d'adaptation.
- Développement de la motivation et du sentiment d'appartenance.
- Maintien et transmission des connaissances dans l'entreprise.

Bref, la formation est un vecteur fort des valeurs d'une entreprise qui doit s'inscrire dans la globalité de l'approche Ressources Humaines mais aussi dans le projet de l'entreprise.

❷ FORMATION ET PERFORMANCE GLOBALE : DIFFERENTS DOMAINES SONT A PRENDRE EN COMPTE

Les domaines ou l'on retrouve la formation sont vastes car assez difficiles à définir et finalement indissociables de chaque situation d'Entreprise.
Pour les principaux, que nous avons définis ci après on peut s'interroger sur leur impact par rapport à la notion de performance globale appliquée à la formation.

➜ La question de l'implication de la hiérarchie de proximité et de sa contribution à la réussite de tels projets.

Le manager doit être réellement persuadé que le développement de la compétence individuelle et collective des équipes qu'il dirige est un élément clef de la réussite des objectifs qu'il a à atteindre en tant que manager.
Et il doit être jugé sur ses résultats en gestion des Ressources Humaines au même titre que sur ses résultats quantitatifs.
C'est la question du partage des responsabilités entre spécialistes fonctionnels et responsables opérationnels qui se trouve à nouveaux posée.

➜ La place occupée par l'apprenant dans le dispositif

Comment est il sollicité, en quoi se sent-il reconnu et considéré ?
Pour l'apprenant le plan de formation s'inscrit-il dans une correspondance avec les besoins véritables et les aspirations profondes des salariés
Qu'est-ce qui lui arrive, qu'est-ce qui lui en reste, et à quoi ça lui sert finalement ?
Et plus généralement, il faut tenir compte de la place des individus dans le processus : le manager, le formé, le formateur et les différents rôles de chacun liés à la nécessité d'individualiser de plus en plus les plans de formation.

➜ L'implication de la Direction Générale et le positionnement accordé à la fonction formation par le mode d'organisation de la fonction formation dans l'entreprise.
En observant l'organisation de la fonction, le profil des hommes qui s'y consacrent, et les moyens alloués(les tableaux de bord , les indicateurs de mesure, les outils utilisés...) on pourra définir la crédibilité de la fonction dans l'entreprise, et son impact par rapport aux prises de décisions globales.

➜Pour le responsable Formation, se positionner en tant que partenaire d'une performance globale c'est aussi se préparer à changer et à se remettre en question en tenant compte de sa propre résistance au changement. Ce qui peut signifier aussi à terme, pour le responsable formation, une émergence de nouveaux profils ; inscrits dans un fonctionnement clients - fournisseurs et traitant chacun des départements, services et salariés en clients

internes.

❸ FORMATION ET PERFORMANCE GLOBALE : DE MULTIPLES DOMAINES D'IMPLICATION ET NIVEAUX D'INTERVENTION.

Par quels procédés mesure - t-on le retour sur les investissements formation ?
Qui déclenche les décisions de formation et quel est l'arbitre final ?
Quelle relation est établie avec la gestion prévisionnelle des emplois ?
Quelle place la formation professionnelle doit elle doit-elle tenir dans la politique sociale de l'entreprise ?

→ Par quels procédés mesure t - on le retour sur investissement formation ?

Tout d'abord il est important de noter qu'il n'existe pas de procédé universel mais différentes démarches à adapter en fonction des situations et parmi lesquelles le formateur peut choisir en fonction des résultats d'évaluation qui lui sont demandés.
Les procédés sont variables en fonction de la nature des actions menées :

-Au plan quantitatif : Rechercher un impact direct sur le Chiffre d'Affaires de l'unité pendant et après l'action de formation.

-Au plan qualitatif : La difficulté réside dans l'évaluation des acquis et de leur transformation en compétences directement applicables en situation de travail.

Pour cela il est important, d'attendre quelques mois après l'action de formation (période de latence) pour aller ensuite directement auprès des acteurs sur le terrain et réaliser une auto évaluation par les apprenants et une évaluation des résultats par la hiérarchie. Ceci par le biais de l'observation des processus de travail et de leur transformation et d'une évaluation du rôle que la formation a joué dans cette transformation.

En parallèle, les entretiens individuels de validation des acquis et de mesure de l'impact formation ainsi que le travail en groupe autour du projet de formation et de ses conséquences apportent un complément d'éléments à cette évaluation.
Ces différents entretiens étant animés par le formateur ou le Responsable Formation.

→ Qui déclenche les décisions de formation, quel est l'arbitre final ?

Il y aura bien évidemment une différence d'intérêt et d'interprétation des résultats selon le donneur d'ordre :

- Direction Générale
- Direction des Ressources Humaines
- Responsable Formation
- Emanation de l'expression de l'étude des besoins

L'idéal étant de pouvoir rassembler ces différentes approches dans une synthèse cohérente qui tienne compte des différentes demandes et souhaits et s'inscrive dans le projet global de l'entreprise.

→ Quelle relation est établie avec la gestion prévisionnelle des emplois ?

Soit, il s'agit de 2 domaines complètement indépendants l'un de l'autre, dans une organisation de DRH éclatée ce qui ne permet pas un transfert des informations et donc un suivi cohérent et personnalisé.
Soit on peut mettre en commun , le travail de 2 entités liées qui favorisent le développement d'une véritable gestion qualitative et personnalisée du salarié, ce qui caractérise une approche de DRH évoluée qui pratique la mise en commun de ses propres compétences.

→ Quelle place la formation professionnelle doit-elle tenir dans la politique sociale de l'entreprise ?

Il s'agit là d'évaluer le véritable rôle donné à la fonction formation dans l'entreprise.

En étudiant tout d'abord la façon dont un salarié est préparé à sa fonction et comment la formation trouve sa place dans le processus de prise de poste.

Mais en étant attentif à ne pas confondre formation et moyen de résolution de l'ensemble des difficultés relationnelles et humaines de l'Entreprise, notamment en l'absence d'un processus amont d'évaluation et d'identification des potentiels et en l'absence d'un véritable lien avec la gestion des carrières.

❹ FORMATION ET PERFORMANCE GLOBALE : EXEMPLE D'UNE MISE EN ŒUVRE EN ENTREPRISE

Comment peut se traduire dans la vie quotidienne d'une entreprise, l'apport d'un dispositif de formation à la performance globale d'une unité de travail ?

Au travers de l'étude d'une catégorie « clef » : les responsables de l'encadrement d'une équipe en magasin nouvellement recrutés ou promus par voie interne.

Le contexte : Ces cadres de proximité (Directeurs d'unités de vente) représentent le point d'ancrage de la performance globale : ils ont des résultats chiffrés à obtenir et des équipes à gérer et sont tenus responsables de la performance économique de leur unité.

Nous pourrons montrer ici en quoi une carence de formation a pu avoir un réel impact et de quel ordre sur la performance globale des entités confiées à ces nouveaux cadres.
Et comment la mise en place d'un dispositif de formation structuré a contribué à une plus grande réussite lors de ces prises de poste, permettant d'amorcer en amont une réflexion du manager sur sa propre fonction de formateur et l'importance de l'assumer auprès de l'équipe qu'il anime.

Mais, il est utile de rappeler que la formation ne peut avoir réponse à tout si elle doit pallier, par exemple, un processus amont d'évaluation et d'identification des potentiels déficients ne permettant pas de sélectionner les nouveaux cadres selon des critères pertinents.

Le propos est ici d'étudier comment la formation continue de l'entreprise agît sur ces deux types de populations :

- Quel est son apport ou son influence ?
- Comment peut - on la mesurer ?
- Quel intérêt stratégique y accordent les dirigeants ?
- Comment les managers qui ont bénéficié d'un dispositif de formation individualisé dès la prise de poste s'approprient ces réflexes pour les démultiplier vers leurs équipes et jouer leur rôle de managers formateurs ?

L'objectif dans cette action étant de prouver que lorsque l'on investi en amont sur la population stratégique des managers de proximité on inculque dès le départ des habitudes de managers / formateurs, de développement de compétences des collaborateurs ce qui aura forcément un impact sur la performance globale.

➔ Le constat par rapport à la situation de départ :

Depuis plusieurs années coexistent deux modes de recrutement sur ces postes : promotion interne , recrutement externe.
Auparavant, on notait une véritable difficulté d'intégration, le manager devant se transformer quasiment immédiatement en opérationnel performant sans toujours les moyens personnels (niveau de connaissance/niveau d'expérience) pour le faire, ce qui signifiait, une prise de poste sans acquisitions au préalable de savoir-faire, et sans acquisition de savoir être, notamment au niveau du management et du relationnel général dans l'entreprise.

A partir de ce constat de difficultés et d'échecs de certaines prises de fonctions (donc génératrices de perte d'efficacité et d'impact négatif sur la performance globale)
Le pari était de réussir l'intégration des nouveaux embauchés par des actions de formation adaptées afin d'éviter en tout ou partie les différents dysfonctionnements constatés : défauts de qualité importants au cours de la 1ère année de prise de poste, difficultés relationnelles, départs anticipés...

Ce constat et les déboires qui y ont été liés a abouti à la création de 2 programmes :
- pour les recrutés à l'extérieur
- pour les personnes promues en internes (suivi individualisé)

Les programmes travaillant sur la façon dont un salarié devait être préparé à sa fonction.

➔ Les différents dispositifs mis en place :

- Pour les managers recrutés à l'extérieur :

Il a été crée ,un programme à la fois collectif et individualisé, le programme collectif portant sur une approche de connaissance globale de l'entreprise et le programme l'individualisé permettant à chaque nouveau un contact direct avec un de ses homologues. La synthèse de ces deux programmes s'effectuant lors d'un séminaire de mise en commun qui permet au travers de différentes rencontres de souder des liens , de répondre aux questions que se posent les nouveaux et de lever certaines interrogations.
Le programme alliant apports pratiques - in situ - et théoriques - en salle -

Ensuite, un séminaire accompagnant la confirmation dans le poste regroupe tous les nouveaux, en ayant pour objectif : d'accélérer l'immersion culturelle des cadres dans l'Entreprise, d'aider à décoder son fonctionnement et donner des repères et de fédérer autour d'un projet commun.

Les thèmes abordés étant :
- Connaissance du groupe et de sa structure
- Connaissance du fonctionnement de l'Entreprise « qui fait quoi ? »

Ceci permettant de développer les relations humaines internes, étant une occasion de créer une notion de promotion, symbolisant un lien affectif et intemporel ainsi qu'un signe de reconnaissance.
Le contenu du séminaire, permettant par la résolution collective de problèmes de développer un esprit d'équipe, et de préparer des futurs cadres ayant partagé des moments forts, et développant leur expertise à partir de références communes.

- Pour les managers promus par voie interne :

Un complément est apporté à la connaissance de l'entreprise lié à la découverte de la nouvelle fonction et des nouveaux interlocuteurs - notamment fonctionnels - , une immersion est organisée auprès d'un homologue et surtout, le nouveau bénéficie d'un programme personnel de suivi et d'accompagnement au moment de sa prise de poste.
Il est parrainé par un homologue plus ancien et apte à lui donner renseignements complémentaires et conseils sur la façon d'aborder les problèmes dans l'Entreprise.

Pour faire suite à la mise en place de ce nouveau projet une enquête a été faite auprès de l'ensemble des cadres opérationnels recrutés depuis 2 ans qui a permis outre une réelle évaluation des résultats, de faire le point sur ce qui fonctionnait bien, ce qui était a améliorer et surtout qui a permis de démontrer que ce dispositif de formation avait eu une influence positive sur la performance individuelle du salarié lors de sa prise en lui permettant par une acquisition rapide de connaissances de réduire les marges d'erreurs possibles et de mieux appréhender la globalité de sa mission.

L'objectif étant également, en les associant à un programme complet de formation dès leur entrée dans l'entreprise de les sensibiliser à l'utilité et à l'efficacité de la formation (la preuve par l'exemple) par rapport à leur activité et à leurs objectifs de performance et à leur faire adopter ainsi un rôle de managers formateurs capables ensuite de démultiplier leurs connaissances auprès de leurs équipes et de promouvoir la formation de leurs collaborateurs.
Ainsi , la performance globale de l'unité est sécurisée par la formation du manager, au départ, lui même ayant fait l'objet d'emblée d'un processus de formation dont il retire une expérience positive. Il devient ainsi le meilleur ambassadeur sur le terrain de la politique générale de formation de l'Entreprise et son meilleur acteur au quotidien.

La GRH en quête de qualité

Zahir **Yanat**

Maître de conférences Université de Bordeaux IV
Professeur ESC Tours

Symposium Audit Social et Qualité
16 Université d'été de l'IAS
27 et 28 Aôut 1998

Aix en Provence (France)

La GRH en quête de qualité

Nous vivons aujourd'hui dans une période où la prospérité augmente en même temps que la pauvreté.

Si, au niveau macro économique, la réglementation actuelle tente de juguler l'exclusion, au niveau micro économique les décisions des dirigeants d'entreprise privilégient la dimension économique au nom de l'efficacité. Des plans sociaux succédent ainsi à des plans sociaux.

Au cours de la prochaine décennie, le risque de pauvreté l'emporterait sur le risque de chômage (Ph Zafarian, 1998)
Faudrait-il conclure à l'incapacité de l'approche qualité de participer à l'amélioration de la performance économique et sociale de l'entreprise et la satisfaction des clients internes / externes de l'entreprise?

Nous nous garderons de formuler des conclusions hâtives et prématurées. Nous dirons plus prudemment qu'il convient de distinguer, ici comme ailleurs, objectifs et enjeux.

Un objectif est de promouvoir la qualité c'est à dire "un ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites".

Un enjeu est de le faire "sans casse", c'est à dire sans préjudice de l'intégrité du salarié et de l'entreprise.

Or, force est de reconnaître que, de notre point de vue, nous restons sur "notre faim".

Malgré une abondante littérature sur le sujet, le champ de la qualité de la GRH et d'une GRH de qualité continue d'être exploré. Nous avons choisi de porter le débat sur la question suivante : **Comment trouver l'équilibre entre, d'une part, la loi de l'ordre établi par l'organisation maîtresse et, d'autre part, les moyens alternatifs pour rendre l'organisation servante des hommes qui y vivent.**

La recherche de la qualité est à ce prix. Il s'agit là d'un vieux débat.

Nous voudrions profiter de la liberté de ton qui a toujours caractérisé les manifestations organisées par notre association pour emprunter à la mythologie cette quête de la qualité et de la marge de manoeuvre autorisée ou non par l'ordre établi.

Cinq personnages ont retenu notre attention.

Nous raconterons brièvement l'histoire qui porte leur empreinte et nous dirons le sens qu'il convient d'en retenir pour comprendre la qualité de la GRH dans nos entreprises aujourd'hui.

ICARE

Dédale, père d'Icare, est prisonnier du roi Minos.

> *"Minos peut bien, dit Dédale, me fermer la terre et les eaux, mais le ciel m'est ouvert... il est le maître de la terre mais il n'est pas le maître du ciel."*

Pour échapper à cette emprise, Dédale invente une machine à voler faite de plumes d'oiseau attachées par du lin et de la cire. Après avoir volé lui-même, il entreprend d'apprendre à son fils Icare. Il lui dit "prends le milieu des airs, car si ton vol s'abaisse, l'onde appesantira tes ailes et s'il s'élève trop haut, le feu les brûlera"

Ils s'élancent d'une colline ; Dédale vole régulièrement, Icare, grisé, tente de s'élever. Alors, dit la légende, la proximité du soleil fait fondre la cire.

Il y a dans cette histoire quelque chose de la chute de l'ange, une rupture d'équilibre. C'est le symbole d'un succès (celui du père) suivi d'un échec (celui du fils).

Le respect de la norme par Icare aurait certainement permis d'éviter l'accident mais aurait-il ouvert la voie à d'autres inventions ?

Il faut bien reconnaître que le progrès technique suppose, pour la réalisation de ses avancées qualitatives, la persistance d'accidents de parcours qui ne découragent en rien les inventeurs et les créateurs

ANTIGONE

On raconte que Créon, roi de Thèbes, avait défendu, sous peine de mort, qu'on ensevelît Polynice qui avait porté les armes contre sa patrie.

Mais Antigone, soeur de Polynice, méprise cet ordre et rend les honneurs funèbres à son frère. Face au tyran, elle se fait gloire de sa conduite en opposant **"Les lois non écrites et inébranlables de la conscience à la raison d'Etat et à la loi politique"**.

Au nom de cette raison d'Etat, Créon, malgré les fermes objections de son fils Hémon, fiancé d'Antigone - et les menaces du devin Tiserias - condamne Antigone.

PYGMALION

A Chypre, un jeune sculpteur de talent, nommé Pygmalion était résolument misogyne. Il avait décidé de ne jamais se marier. Son art lui suffisait. La statue à laquelle il consacrait tout son génie représentait une femme.

Quand le jour vint où il n'y eut plus rien à ajouter aux perfectionnements de la statue, son créateur connut un sort étrange : il s'éprit profondément, passionnément, de la forme née de ses doigts . Forme qui, sous l'autorité de Vénus, se transforma en réalité de chair et de sens.

La "gestion" ne se comporte-t-elle pas à l'égard de l'organisation comme Pygmalion à l'égard de cette statue qu'il a décidé de modeler.

PROCUSTE

Procuste est ce bandit de grand chemin qui rognait et coupait les membres de ses victimes s'ils étaient trop longs et étiraient ceux qui étaient trop courts à la longueur du lit de fer sur lequel il enchaînait ses victimes.

L'organisation d'aujourd'hui ne ressemble t elle pas à cette couche sur laquelle Procuste étendait ses victimes?.

PAN

Au pays d'Arcadie, Pan, dieu des bergers et des troupeaux tenait sa puissance du fait des attributions multiples que la croyance populaire lui prêtait.

La légende le décrivait en ces termes : "Sa figure barbue a une expression de rire bestial, toute plissée, le menton fortement saillant. Doué d'une agilité prodigieuse, il est rapide à la course, grimpe dans les rochers avec aisance, il sait également se dissimuler dans les buissons pour guetter les nymphes dont il fait sa proie".

Les Dieux de l'Olympe, tout en méprisant Pan pour son manque de raffinement et son penchant pour la débauche, exploitaient ses pouvoirs. Ils lui attribuaient le mal venu de l'extérieur. Le Dieu Pan était cause de Panique. Mais ne serait-il pas un bouc émissaire?

Aujourd'hui les entreprises ne devraient - elles pas s'en prendre à elles mêmes plutôt que de chercher à l'extérieur, encore et toujours, des boucs émissaires.?

Ces mythes sont très instructifs et nous aident à comprendre, par analogie, ce qui se passe dans l'actualité des entreprises et plus singulièrement à comprendre le sens du balancier qui oscille entre normalisation et responsabilisation des salariés.

L'ensemble des travaux que nous avons réalisés à ce jour (Yanat 1996) et notre pratique aussi convergent pour souligner à la fois la nécessité et la difficulté de la reconnaissance d'une approche qualité

- qui s'éloignerait du modèle taylorien de l'ordre et
- qui permettrait d'identifier et de développer le potentiel de l'individu considéré comme auteur de son destin et oeuvrant, en partenariat avec d'autres, à la réalisation de la performance économique et sociale de l'entreprise.

I. CERTIFICATION ET CONCEPTION INSTRUMENTALE DE LA GRH.

A - Objectifs de la certification

La certification constitue un cas particulier de l'attestation de conformité et se caractérise par une procédure et des objectifs spécifiques.

Cette notion de conformité représente le fait pour un produit, un service, un système ou un organisme de répondre à des exigences spécifiées dans des référentiels donnés.

Selon cette approche, le référentiel est premier, le réel est second. Tout écart doit être ressenti, perçu et identifié comme un dysfonctionnement qu'il convient de réduire, voire de supprimer.
Cette approche est très marquée par le contexte de l'organisation scientifique du travail.
Il s'agit d'un système qui a trouvé un véritable essor dans les entreprises soumises à des contraintes de sécurité ou de fiabilité de leurs produits : armement, aéronautique, spatial..
Il s'ensuit que les entreprises, pour des raisons d'efficacité économique, continuent de se réclamer consciemment ou non, du modèle mécaniste, alors que le salarié, prisonnier du modèle, voit sa marge de manoeuvre se réduire et son identité gouvernée.

B - Enjeux de la GRH (GRH et triomphe de la rationalité)

Aujourd'hui, des voix s'élèvent pour condamner la conception mécaniste de la gestion des ressources humaines. Cette conception consisterait à ne faire prévaloir que les termes "gestion des ressources" en oubliant le terme "humain". Elle ne retiendrait donc que tout ce qui renvoie à des questions d'optimisation, de productivité et de rentabilité.
Selon cette conception, les salariés s'engageraient **effectivement mais pas affectivement dans l'entreprise.**
Cette désaffection envers l'Entreprise viendrait, comme l'a montré H. Mintzberg (1984) du fait que :

> *"Tous en ont assez de la rationalité au sens étroit du terme, de la rationalité qui cherche à éliminer toute intuition au profit de l'analyse, de la rationalité...qui fait passer le système avant l'homme"*

Il suffit de s'informer sur les pratiques des dirigeants d'entreprise et de consulter les récents ouvrages critiques sur les excès du management de l'excellence et de la performance pour constater que, non seulement la fonction personnel a pour objet l'administration des choses plutôt que la gestion des hommes mais aussi qu'elle obéit au paradigme fonctionnaliste

> *"Vous nous enseignez, comme l'a écrit Michel Crozier, que l'homme n'est pas seulement une main mais aussi une tête et un coeur. Je crois, au contraire, que dans les bureaux comme dans les usines, on continue à nous traiter comme des objets".*

L'ancien agent de maîtrise de l'atelier de montage devenu chef de service administratif qui nous a fait cette réflexion au cours d'un séminaire sur le management reconnaît volontiers avoir accédé à un poste "supérieur" par promotion. Mais il est persuadé que c'est par pur "accident" et que cet événement ne saurait préjuger favorablement d'une capacité pour l'entreprise d'adopter, sans problème, une politique de gestion des carrières.
Incontestablement, et selon le discours des dirigeants, la gestion des carrières constitue un volet dynamique permettant de s'assurer que les personnes recrutées demeureront avec l'entreprise.
Mais, si nous introduisons dans les préoccupations de ces dirigeants les aspects plus macroéconomiques, en particulier la situation socio-économique mondiale, comment peut-on

parler de carrière alors que le marché du travail crée de moins en moins d'emplois stables et rémunérés.

Par ailleurs comment empêcher les dirigeants de sacrifier les salariés sur le temple des impératifs de la rationalité, de la productivité et de "l'organisation scientifique"?

Malgré les critiques sévères dont il continue de faire l'objet Taylor n'est pas mort

Comme en témoigne Alain Lebaube (1991)

> *"le taylorisme se maintient ou survit dans quantité d'endroits et, pis, s'acclimate aux nouveaux procédés de production ou ressurgit, triomphant,dans les secteurs qui avaient jusqu'à présent été épargnés, comme nombre d'activités de service".*

Les chefs d'entreprise aujourd'hui lui doivent tout ce qui constitue l'organisation administrative et la systématisation du travail.

Les pratiques des dirigeants de la fonction personnel ne constituent, en fait, que le prolongement, dans un domaine spécifique, des pratiques de ces chefs d'entreprises et l'on retiendra avec G. Galambaud (1983) que *"le directeur du personnel est, de par sa position, condamné à la solidarité politique avec le management dont il est membre. Il partage avec celui-ci le même discours idéologique".*

Ce discours est fondé sur le paradigme fonctionnaliste.

Le courant fonctionnaliste (Panoff, 1990) valorise l'équilibre, le statut quo et le maintien des structures organisationnelles existantes.

Privilégiant la stabilité, l'intégration et la coordination fonctionnelle, il met l'accent sur le perfectionnement de la division du travail.

L'entreprise apparait alors comme une entité sociale compartimentée, composée de services et de centres de décisions spécialisés, collaborant pacifiquement entre eux.

Selon la conception du courant fonctionnaliste, il ne saurait donc y avoir de conflit. L'Entreprise va employer son énergie à rendre plus efficace le fonctionnement du modèle organisationnel et ce, au moyen de deux mécanismes.

Il y a tout d'abord le processus de socialisation (Le Boeuf et Mucchielli A, 1987) qui transmet les valeurs fondamentales du système aux individus et qui implique sanctions ou récompenses selon que les comportements sont déviants ou conformes. Il a y ensuite des mécanismes de coordination fonctionnelle qui relient les actions des individus les unes aux autres et empêchent une "variance" trop importante. Le fonctionnalisme laisse donc peu de place au changement social si ce n'est par le biais de certains ajustements rendus nécessaires par la persistance de dysfonctions.

C'est une théorie de l'ordre social tant dans ses postulats que dans ses implications sur le plan de l'action.

Il n'est donc pas surprenant de constater l'engouement des gestionnaires pour ce mode de pensée qui vise à préserver l'organisme en le maintenant en équilibre au niveau interne et en cherchant toutes les voies et moyens pour éviter les conflits sociaux. Il en résulte pour l'individu une situation de captivité dans l'organisation.

C - La rupture entre l'entreprise et les travailleurs.

Il s'agit d'un vieux débat, sans cesse renouvelé sur l'homme au travail (Cotta A, 1987) et sur le thème général de la remise en question du travail.

La question centrale est toujours la même : "le travail industriel, travail soutenu et intensif est-il en accord avec la nature humaine?"

Si le travail reste une valeur humaine, il n'en a pas toujours été ainsi. Nous retiendrons deux types de réponse :

L'histoire enseigne, avec F.Braudel (1979) que des richesses ont été et sont obtenues au prix d'une exploitation indéniable. Il cite un texte italien publié en 1776 témoin de cette exploitation :

> *"une partie de l'humanité est maltraitée à en mourir pour que l'autre s'empiffre à en crever"*

Pour sa part H. Arvon cite un texte de Platon (1969) qui observait déjà :

> *"Le désir de richesse prive tout notre temps de loisir et nous empêche de nous occuper de tout ce qui n'est pas notre propriété personnelle, suspendue à ces biens, l'âme de tout citoyen serait absolument incapable de donner ses soins à tout ce qui n'est pas gain journalier. Par suite de vorace appétit d'or et d'argent, tout homme est prêt à employer indifféremment les moyens et les procédés les plus beaux et les plus honteux, s'ils doivent le rendre plus riche".*

Au total, nous constaterons, avec O. Aktouf (1982) que nous avons fait de l'activité économique la fin et le centre de tout, et de l'homme une simple réserve d'énergie pour tâches en tous genres sans lien, aucun, avec ce qui fait le reste de la vie. Dans la majorité des cas "ce reste de la vie" est consacré à réparer les dommages, si cela se peut, du travail industriel

Les managers modernes, aidés en cela par la littérature managériale, ont voulu redonner au sujet humain l'occasion de se "réaliser". Il s'agit pour ces auteurs, d'abandonner la perspective taylorienne de l'organisation disciplinaire et hiérarchique du travail pour proposer un nouveau modèle plus performant dans lequel on cherche à provoquer l'adhésion et la motivation du personnel.

On ne demande plus l'obéissance mais le respect des règles. On passe ainsi progressivement d'un modèle autoritaire et disciplinaire à un modèle participatif et légaliste, d'un gouvernement par les ordres à un gouvernement par les règles, de l'obéissance à un chef, à l'adhésion à une logique (Gaulegac, 1987)

Il s'agit de produire l'attachement des individus non pas en les contraignant physiquement mais en suscitant chez eux une dépendance psychologique qui opère selon le même processus que le lien amoureux, c'est à dire l'identification, l'idéalisation, le plaisir, l'angoisse.

Ces différentes caractéristiques du management moderne ne sont pas sans conséquences sur les individus à qui l'on demande "l'excellence", les soumettant à une pression psychologique intense (Gaulegac, 1987)

Les tenants de l'excellence vont jusqu'à sombrer dans ce que nous appelons le fatalisme de la performance. Ceux qui voudraient s'en défaire sont avertis : s'attaquer au stress, ce serait aussi risquer de se priver d'un carburant considéré comme efficace (Aubert, 1991)

Il résulte de ce paradoxe que l'Entreprise se comporte à l'égard de ses salariés comme Pygmalion à l'égard de la statue qu'il a décidé de modeler.

Il résulte de cette recherche de l'efficacité et de la rentabilité, de la performance et de l'excellence, le recours au travail salarié comme forme privilégiée d'action sociale dans les sociétés industrielles.

Devereux (1970) nous rappelle toutefois que :

> *" La formule de travail intensif, soutenu, quotidien, pour tous est historiquement nouvelle et malgré sa longue "domestication", je doute que l'homme y soit bien adapté (...) Remuants et surexcités comme nous le sommes, nous nous imaginons que l'énergie est partout considérée comme une vertu accessible à tous (...) Les premiers à travailler d'une façon monotone, intensive et continue ont été, je crois, les esclaves de l'Antiquité et...ils en mouraient..."*

Pour rompre cette situation, il convient au plan éthique, de s'interroger sur l'homme lui-même et suivre Gusdorf (1967) pour qui il faudrait éviter de réduire, jusqu'à l'anéantir, l'espace où chaque personne se prend en charge, sapant ainsi les fondements de l'autonomie existentielle, mais aussi les fondements de la socialité vécue et du tissu relationnel"

La prise en compte de ces considérations conduit à proposer une autre approche des "problèmes humains" en rupture épistémologique avec le fonctionnalisme triomphant, une approche qualité totale favorisant une mobilisation de la GRH.

II. QUALITE TOTALE ET CONCEPTION MOBILISATRICE DE LA GRH

A - Objectifs de la qualité totale

Tandis que la certification s'inscrit dans une approche traditionnelle à dominante de procédures techniques, la qualité totale constitue une approche nouvelle englobant toutes les dimensions de la qualité.

Basé sur la participation de tous les membres de l'organisation, ce mode de management vise au succès à long terme par la satisfaction des clients internes / externes.

Il s'agit ici de gérer les hommes autrement.

B - Enjeux pour la GRH

Cette démarche qualité totale s'inscrit aujourd'hui dans un contexte de concurrence implacable. Cela implique de nouvelles politiques, souvent radicales. Elle crée de nouvelles responsabilités pour les dirigeants des PME comme pour ceux des grandes sociétés.

Il est largement admis, par ailleurs, que la turbulence de l'environnement continuera de s'accroître, impliquant par là même une incertitude accentuée sur les conséquences des actions que l'on souhaite entreprendre.

Dans cette situation de crise, **de panique**, plusieurs facteurs affecteront la prise de décision des dirigeants d'entreprise.

- la pression temporelle : la nécessité de faire vite, la précipitation des événements vont empêcher toute réflexion approfondie, toute analyse détaillée de la situation et des conséquences des actions entreprises pour maîtriser cette situation.

- l'incertitude : face à un événement auquel l'entreprise n'est que peu ou pas préparée, le décideur devra trancher alors même que l'information dont il dispose est parcellaire, et parfois contradictoire.

- la complexité liée à l'aspect multidimensionnel des problèmes et à la multiplicité des acteurs impliqués.

En situation de crise on a plus tendance à agir sur un symptôme particulier plutôt que sur la crise proprement dite ou sur ses causes. Cependant, le décideur, en agissant sur un aspect précis, doit prendre garde aux effets secondaires de la décision sur d'autres facettes du problème, d'autres dimensions.

Par ailleurs les situations de crise vont impliquer un grand nombre d'acteurs, dont les intérêts vont souvent diverger. Chacun, représentant un corps particulier aura à coeur de voir les intérêts qu'il défend pris en compte.

- l'état de stress pour les acteurs confrontés à des situations de crise.

L'enjeu, les conséquences réelles ou potentielles de l'événement entraînent une forte implication des acteurs, laquelle prend souvent une forme émotionnelle. Le fait d'avoir à réagir sans délai contribue également à l'élévation du niveau de stress.

Cette présentation permet de conclure avec M. Crozier (1980) que *"le bon décideur est celui qui a compris la structure des problèmes à résoudre et qui parvient à mettre sur pied un système de décision suffisamment ouvert et imaginatif, apte à découvrir la solution la moins mauvaise compte tenu des contraintes inhérentes à la situation".*

Mettre sur pied un système de décision suffisamment ouvert et imaginatif signifie se référer au système humain et non plus au système de gestion.

Se référer au système humain signifie rechercher les disciplines proches des sciences humaines qui nous permettent de mieux connaître l'homme, sa spécificité, mieux c'est à dire de façon plus globale mais aussi ses multiples aspects, ses différentes facettes.

Dans ce cas de figure il s'agit d'envisager le facteur humain selon une approche plus conforme à la réalité quotidienne avec ses "affects", son histoire, ses angoisses dans des situations face à son environnement.

La réponse alternative à ce dessein doit s'analyser en termes de rupture paradigmatique.

En proposant de privilégier davantage l'individu plutôt que la gestion comme référence, nous ne prétendons pas proposer le triomphe d'une VERITE contre une autre VERITE.

Plus précisément, la nouvelle politique de GRH doit s'appuyer sur deux leviers, dans le champ particulier de la formation.

L'un, suggéré par G. Gusdorf (1977)

"veiller à former des hommes qui ne se cantonnent pas dans le splendide isolement de la technicité"

L'autre par M. Allais (1989)

"mettre en place des programmes qui dénoncent la tyrannie des idées dominantes"

Pour atteindre cette qualité d'équilibre et de mesure, il serait judicieux de former non pas des salariés mais des complices, capables d'interpeler, en toute bonne foi et intelligence, leurs dirigeants.

Mais, selon Lesourne (1981) il faut compléter ce mode de "gestion interpellable" par l'ouverture au monde, ne pas livrer nos futurs décideurs sans défense aux agressions du monde. Il faut qu'ils "puissent se forger une grille de lecture du monde en s'appropriant à nouveau leur passé, en connaissant la genèse et les évolutions des autres grandes civilisations, en se situant dans l'espace et dans le temps pour "comprendre les autres cultures", "percevoir l'oeuvre du temps dans la fermentation de la pâte sociale, prendre conscience de l'essor et du déclin des groupes humains".

Il faut enfin, à nos futurs décideurs, donner un sens à leur existence en réinventant une éthique de la découverte, de la création et du dépassement.

Nous devrions être capables de former ce que J.B. De Foucauld (1991) appelle d'une formule saisissante des **acteurs éthiques**, c'est à dire des acteurs qui mettront du sens, de l'humain, là où il y a du non-sens et de l'inhumain.

Pour atteindre ces objectifs, une gestion de qualité doit pouvoir mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise sans leur ôter leur personnalité.

C - Conséquences sur les salariés

Cet objectif de gestion mobilisatrice est fondé sur 5 recommandations concrètes que nous empruntons à O. Aktouf (1987)

1. Le fait est que l'on ne peut plus se contenter de forcer ou de manipuler le travailleur pour obtenir ce qui, en lui, fera que l'entreprise soumise aux règles du jeu à la fin du XX éme siècle soit une entreprise performante. Pour reprendre des formules de Max Pagés (1986) il faut aujourd'hui aux dirigeants savoir mobiliser et transformer en force de travail supplémentaire, l'idéal du moi et l'énergie narcissique de chaque employé.

2. Changer les règles du jeu présidant aux rapports de travail, sinon la nature même du pouvoir, renoncer à la toute puissance et au mythe du management omnipotent.

3. Cesser de traiter les employés en "enfants immatures" qu'il faut encadrer, superviser, "gérer", surveiller...Il convient désormais de changer cette attitude de mépris de fait en attitude de respect et de rapports symétriques négociés.

4. Renoncer à l'exclusivité du "droit" de parole, de la "gestion" de l'information, du pouvoir d'infléchir la communication. C'est aussi passer d'un mode unilatéral d'exercice de l'autorité à un mode interactif et "interpellable".

5. Apprendre à traiter l'ensemble des employés, de quelque rang qu'ils soient, en personnes adultes et dotées de raison, donc de saines capacités de choix et de libre détermination, pour cesser d'entretenir l'illusion qu'une des tâches les plus exaltantes du manager est de "motiver".

Comme l'a rappelé depuis longtemps Evans - Pritchard (1950) l'homme est un être de sens et de "raisons", et non un "organisme" qui obéit à des "causes". Cela implique que la GRH renonce à ses recherches de "facteurs de motivation" censés être les bonnes "causes" à mettre en place pour provoquer les "bonnes réactions" ou autres "comportements désirés" de la part des employés, pour se lancer plutôt dans la mise en place d'éléments concrets, dans la vie organisationnelle, qui donneraient aux travailleurs des "raisons" de faire plus, de faire mieux, de s'engager, de se prononcer.

6. Transformer l'ensemble de la vie en entreprise en un contexte de respect, de partages et d'appropriation, de réhabiliter le travailleur dans sa dignité de personne.

Il s'agit d'aller vers un contexte où l'employé a quelques raisons de faire plus ou moins sienne sa situation de travail.

Notes bibliographiques

ALLAIS M.(1989) La philosophie de ma vie. Annales des mines. *Gérer et comprendre*

Aktouf O "Une approche observation participante des problèmes représentationnels théoriques et épistémologiques liés aux aspects relationnels et organisationnels dans les rapports de travail". *PHD. Montréal HEC.*

AUBERT.N (1991) Le stress du chaos et la brûlure du succès. *Revue française de gestion.* Nov/Dec

BRAUDEL F (1979) *Le temps du monde. Civilisation matérielle, économie et capitalisme du XV° s.* Vol 2. Paris. Armand Colin p.413.

COTTA A. (1987) *L'homme au travail.* Paris. Fayard.

FOUCAULD.(de) JB (1991) Acteurs éthiques, sens, démocratie. *Revue échanges et projets.* n°63. Mars

GALAMBAUD B (1983) *Des hommes à gérer.* Paris EME 1983. p.20.

GAULEGAC.V (1987) L'organisation managériale in collectif Sciences humaines. Paris IX Dauphine. *Organisation et management en question.* L'Harmattan. Paris P13

GUSDORF.G (1967) Les sciences de l'homme sont-elles des sciences humaines ? *Publications de la faculté de lettres de l'université de Strasbourg.* Strasbourg

LEBAUBE.A (1991) Taylor n'est toujours pas mort. *Le monde initiatives.* Dec

LESOURNE.J (1981) *Les mille sentiers de l'avenir.* Paris. Seghers.p.357-360.

MINTZBERG.H (1984) *Le management au quotidien. Les rôles du cadre.* Paris. E.O

PANOFF M (1990) et alii *Dictionnaire des sciences humaines.* Paris. F. Nathan.p.126.

PLATON *Les lois* , cité par H. ARVON.(1969) *La philosophie du travail.* Paris. PUF p.9

YANAT.Z (1996) La gestion des ressources humaines en quête de sens? 2ème journée d'études sur l'histoire de la comptabilité. Tours 1996. La présente communication.doit beaucoup à ce texte.