

# Les cadres, la mesure des performances et le salaire incitatif.

*Yvon PESQUEUX*

Professeur - HEC

*Grégory ROS*

Étudiant - ESC Troyes

*Michel VILETTE*

Maître de Conférences - ENSIA

---

## INTRODUCTION

*Depuis la seconde guerre mondiale, les écoles de commerce et les cabinets de consultants ont diffusé en France, la conception nord américaine de la gestion des performances qui suppose l'action combinée d'un système de contrôle de gestion (pour mesurer les performances), d'un service de gestion de personnel (pour évaluer, orienter et rétribuer les personnes en fonction des résultats) et de « managers » chargés de mettre en œuvre ce système de contrôle et d'incitation au travail dans chacun des « centres de responsabilités » qui composent l'entreprise.*

*Bien qu'on ne sache pas précisément s'il est praticable et « efficace », ce modèle exerce néanmoins une grande force d'attraction et les tentatives des entreprises pour s'en approcher sont nombreuses. Est-ce que les normes internationales du « performance management » vont finalement prendre le pas sur les formes locales de gestion de l'encadrement ?*

*Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une enquête par questionnaires auprès d'un échantillon de cadres français. Nous avons constaté un engouement massif des cadres pour le « performance management » lié à un faible niveau de pratique. Nous avons alors cherché à expliquer l'écart entre les intentions et les pratiques. Les difficultés techniques de la mesure et de la rétribution différenciée des plus performants semblent une explication suffisante en bien des cas.*

*Mais alors, comment expliquer la persistance de l'engouement des cadres et dirigeants ?*

Des années cinquante jusqu'au milieu des années 80, les cadres supérieurs des grandes entreprises françaises ont largement échappé à ce qu'on appelle aujourd'hui « l'individualisation » des salaires et des carrières. Pendant cette période, on ne comptait pas sur des incitations financières pour obtenir le zèle au travail des cadres. Ceux-ci étaient considérés, par les employeurs, comme une élite et bénéficiaient de certains privilèges, dont les moindres n'étaient pas la perspective d'un plan de carrière et la promesse d'une rémunération à l'ancienneté. En contre-partie, ils

avaient des devoirs comme celui d'être solidaire de l'employeur en cas de grève, d'offrir des heures supplémentaires de travail etc. Ils étaient aussi soumis à une forme de contrôle spécifique : au lieu d'être contrôlés sur leurs résultats comme sur la rectitude de leur personne. On évaluait la justesse de leurs conduites, on éprouvait la conformité de leurs convictions aux valeurs morales célébrées par les dirigeants. Ce contrôle était effectué de façon diffuse par le groupe des pairs et renforcé chaque année par le rituel « entretien d'appréciation du personnel ».

Cette cérémonie, qu'on pourrait classer avec Garfinkel (Garfinkel, 1956) dans la catégorie générale des cérémonies de dégradation, consistait en un dialogue intime entre le salarié et son chef, conduit sur le mode de l'examen de conscience. Lorsque toutes les conditions de son efficacité étaient remplies, ce rituel suscitait un sentiment de honte chez le subalterne, qui se trouvait confronté à l'expression de ses imperfections. A cette honte ritualisée répondait presque aussitôt une forme de « pardon » du chef qui, en échange d'un engagement à mieux faire, n'informait pas complètement les échelons supérieurs des « faiblesses » du collaborateur. Ce secret scellait une alliance personnelle entre le subalterne et son chef conclue en dehors des contrôles « officiels ». Cette alliance aboutissait, selon les lieux et les personnes, soit à une forme de fraternité, soit à une véritable tyrannie du chef sur ses collaborateurs. Elle supposait l'opacité, l'absence de critères objectifs d'appréciation des performances, le flou dans les modalités d'attribution des sanctions : bref, une sorte d'inversion de tous les critères d'efficacité proposés par les manuels américains de contrôle de gestion et de gestion du personnel.

Or, depuis le milieu des années 80, les entreprises françaises ont accru leurs emprunts à la tradition managériale américaine du « *performance management* » c'est à dire, un système impersonnel d'incitations financières instantanées au travail pour les cadres <sup>(1)</sup>.

Dans quelle mesure les entreprises françaises ont-elles cherché à appliquer ce système à leurs cadres à partir du milieu des années 80 ? Dans quelle mesure ce système s'est-il effectivement implanté ? Avec quels effets sur les cadres et sur la marche des entreprises ? Ce sont les questions auxquelles nous souhaitons obtenir une réponse lorsque nous avons entrepris notre enquête.

Que l'on consulte les manuels de gestion les plus diffusés aux Etats-Unis (Anthony, Plachy, Drucker, Blanchard) ou leurs traductions et équivalents français (Ardoin, Loup) la « gestion des performances » se trouve définie de façon simple : le responsable hiérarchique fixe à ses collaborateurs des objectifs quantifiés à atteindre dans un délai convenu. Il se tient ensuite informé des écarts entre l'objectif et les réalisations. Lorsque les écarts sont importants, il demande aux responsables de justifier l'écart (et de se justifier). Si l'écart n'est pas imputable à des facteurs exogènes, indépendants de la volonté du responsable, celui-ci fait l'objet d'un jugement défavorable d'autant plus sévère qu'il a participé à la définition des objectifs sur lesquels il s'est engagé. Pour que les jugements positifs et négatifs soient interprétés comme des signaux importants par le subalterne et contribue efficacement à modeler sa conduite, ils doivent être assortis de sanctions appliquées aussi rapidement que possible, selon des règles claires et dans la plus complète transparence.

Deux disciplines de gestion, correspondant dans les entreprises à deux « services fonctionnels » séparés sont censés concourir à la mise en œuvre de la

gestion des performances. Le service de contrôle de gestion, généralement rattaché à la direction financière est chargé d'informer les « mesures de performances » afin d'informer des responsables sur les écarts entre objectifs et réalisations. La direction du personnel est censée prendre en compte ces mesures afin d'aider les responsables à calculer de façon équitable les rémunérations et à assurer la promotion des membres du personnel les plus « performants ».

Les manuels préconisant de se rapprocher autant que possible du modèle théorique que nous venons d'esquisser sont innombrables, ils font référence à une norme internationale de « bonne gestion » qui semble s'imposer en dépit de toutes les critiques pertinentes dont elle est l'objet.

## LES ATTITUDES DES CADRES FRANÇAIS AU SUJET DE LA GESTION DE PERFORMANCE

A partir de l'année 1988, un faisceau de présomptions – et en particulier l'expérience accumulée par les auteurs dans des stages de formation continue à la gestion – nous a conduit à penser que les discours prescrivant la mesure des performances individuelles et l'individualisation des salaires rencontraient un accueil favorable auprès des cadres. Cette impression, si elle devait se confirmer, constituait un démenti aux affirmations de l'école culturaliste qui postule que le caractère national français est essentiellement rétif à ce genre de dispositif de gestion (D'Iribarne, 1985 ; Segal 1987,89,91). D'un autre côté, l'expérience de praticien des auteurs les conduisait à ne pas méconnaître les difficultés et les dangers d'une mise en pratique effective et radicale d'un système organisé de compétition entre salariés dans l'entreprise. Nous avons alors imaginé une enquête par questionnaires auprès des cadres pour tenter de mieux cerner le phénomène.

Notre questionnaire a été rempli par un échantillon de 193 personnes alors qu'elles participaient à des sessions de formation professionnelle continue soit à l'Ecole supérieure de Commerce de Paris (ESCP), soit sur le campus d'HEC à Jouy-en-Josas en 1992 et 1993. Toutes les personnes sollicitées ont rempli le questionnaire même si quelques unes des 18 questions posées ont connu un fort taux de non-réponses <sup>(2)</sup>.

Les cadres se déclarent massivement en faveur de la gestion de performances individualisées, quantifiées et rétribuées :

*question 7 : « Des performances individuelles bien définies, mesurées et liées à des sanctions positives ou négatives sont une bonne chose » :*

pour l'entreprise : oui 60 % ; non 3 % ; ça dépend : 36 % ;

pour le niveau de rémunération du salarié :  
oui 83 % ; non 8 % ; indifférent : 5 % ;

pour l'avancement de carrière oui 83 % ; non  
6 % ; indifférent 7 %.

Cependant, des questions complémentaires signalent la fragilité ou l'ambivalence de cette adhésion massive aux principes du management à l'américaine.

Q. 4 : « Des performances individuelles bien définies, mesurées et liées à des sanctions positives ou négatives sont une bonne chose pour la dignité personnelle du salarié :

oui 59 % ; Non 18 % ; indifférent : 17 % ; non  
réponse : 7 %.

Q. 10 : Selon vous, l'individu qui se sait évalué sur  
ses performances est-il :

plus loyal à l'entreprise 44 % ; moins loyal  
19 % ; non-réponse 37 %.

Pourtant, les cadres sont peu nombreux à pratiquer le système de gestion de performance dont ils font l'apologie. Nous leur avons posé la question ouverte n° 1 : « Dans votre travail, pour vous personnellement, être performant c'est ? (Donnez une définition aussi précise que possible). »

En réponse à cette question, nous avons obtenu 193 définitions de la performance au travail de 6 à 35 mots. Ces définitions ont fait l'objet d'un codage a posteriori. Seuls 9 % des cadres de l'échantillon font explicitement référence dans leurs définitions spontanées à un instrument comptable : budget ou compte de résultat. Tout se passe comme si, pour 90 % des personnes interrogées, être « performant » signifiait faire montre d'un certain nombre de qualités personnelles telles que l'adaptabilité (18 %), le sens de l'initiative (22 %), la capacité à s'intégrer à l'entreprise ou à l'équipe de travail (81 %), la capacité à déléguer, motiver ou contrôler ses collaborateurs (19 %), la capacité à décider et à prévoir (18 %), la capacité à agir vite (11 %). Ces réponses suggèrent que les cadres pratiquent une définition de la « performance » aux antipodes de la conception objectiviste et quantificatrice des anglo-saxons : ils ne séparent pas la réalisation de la personne qui réalise, ni la manière d'effectuer la tâche du résultat (job result). Enfin, pour 51 % des personnes interrogées, être performant revient à répondre aux demandes du supérieur hiérarchique. Dans nombre de cas, cet élément tient lieu de définition complète et se suffit à lui-même.

On peut donc conclure que selon les déclarations des cadres, la tradition française d'appréciation de la personnalité et d'allégeance personnelle entre le subalterne et son chef reste le mode majoritaire de contrôle hiérarchique pratiqué en France, tandis que

la mesure des performances individuelles est souvent souhaitée et rarement mise en œuvre.

Si l'on excepte le cas des multinationales opérant en France, les renseignements fournis par les cadres indiquent que l'entreprise qui les emploie ne leur impose pas une définition stricte de leur performance.

La question n° 2 figurait au dos du questionnaire de telle sorte que les personnes n'en prennent pas connaissance avant d'avoir répondu à la question n° 1. Elle était libellée ainsi :

Q. 2 : « Votre supérieur hiérarchique utilise pour vous évaluer la même définition que celle que vous venez d'énoncer » :

Oui 47 % ; Non 25 % ; Je ne sais pas 24 % ;  
non réponse 4 %.

Comme on pouvait s'y attendre, les personnes qui travaillent dans une multinationale étrangère implantée en France sont beaucoup plus souvent que les autres portées à affirmer l'accord de vue avec leur chef sur la performance à accomplir (75 %) et c'est dans le secteur public que l'absence d'accord entre supérieur et subalterne est la plus fréquente (36 % de non et 21 % de je ne sais pas) <sup>(9)</sup>.

Enfin, les mesures de performance, lorsqu'elles sont pratiquées, ont rarement des conséquences directes et fortes sur les intéressés (sauf dans les multinationales étrangères) :

Q. 5 : « Votre performance professionnelle telle qu'elle est mesurée affecte directement vos revenus :

fortement : 17 % ; un peu : 43 % ; pas du tout :  
33 % ; je ne sais pas : 5 % ;

et votre avancement dans la carrière ?

oui : 30 % ; non : 56 % ; non-réponse : 14 %.

### **TENTATIVES D'EXPLICATION DU DÉCALAGE ENTRE L'ENGOUEMENT AFFICHÉ ET LE FAIBLE NIVEAU DE PRATIQUE CONSTATÉ**

Dans les grandes entreprises, dans les institutions de promotion du « management moderne », dire qu'on est contre l'évaluation des performances a quelque chose d'inconvenant et oblige à s'expliquer. Être « pour » ne requiert aucune justification.

Pourtant, des spécialistes du contrôle de gestion et de la gestion de personnel ont signalé les difficultés

et parfois l'impossibilité pratique d'une mise en œuvre d'un système de mesure des performances au travail et de rémunération-promotion en fonction de la performance. On peut classer leurs contributions en trois groupes : difficultés techniques de la mesure ; difficultés techniques d'une rémunération incitative et réversible ; difficultés liés à l'acceptabilité sociale du système.

## LES DIFFICULTÉS DE MESURE DES PERFORMANCES

Véronique Malleret (1993) a dressé un tableau des facteurs qui peuvent faire obstacle à la mise en place d'un système de mesure des performances : si plusieurs produits sont fabriqués en même temps, si la définition de la qualité du produit est complexe, si on ne peut comparer la production à une référence de marché, si le résultat est très éloigné dans le temps, s'il dépend beaucoup de l'action de forces exogènes ou, enfin, si les employés n'ont pas l'habitude d'effectuer des mesures et d'en reconnaître le bien fondé, alors le résultat (output) est mal défini et une mesure des performances devient impossible. De même, et c'est un second groupe de facteurs, si le processus de production comporte des aléas ou une grande diversité d'opérations, si les compétences du personnel sont peu codifiées, si le savoir n'est pas objectivé, si chaque produit est spécifique, ou si le souci de l'efficacité (ou de la perfection) passe avant les considérations de coût et de délais, alors c'est la fonction de coût qui est inconnue et on ne peut calculer a priori le rapport entre moyens à engager et résultats à obtenir. L'objectif est alors impossible à définir et l'on ne sait plus à quelle référence comparer les résultats mesurés. A nouveau, on ne peut sanctionner les résultats sur la base de « critères objectifs » : la gestion des performances est inapplicable.

Une ou plusieurs des difficultés techniques que nous venons de citer se rencontrent, par exemple, dans les services fonctionnels des sièges sociaux – précisément là où les techniques de contrôle sont élaborées – mais aussi dans les activités artistiques comme la production de livres ou de films, dans les centres de recherche, etc. Dans ce genre d'activité, d'autres modes de régulations sont observables. Par exemple, au lieu de gérer des objectifs, on fixe des règles bureaucratiques de fonctionnement ou bien on cherche à contrôler, non pas les output mais les input du processus : la qualité des matériaux et des informations utilisées, la compétence des employés. Par exemple, le recrutement définitif n'est possible qu'au terme d'un processus complexe de cooptation.

Même lorsque l'activité est facilement mesurable, il peut arriver, et c'est une autre difficulté, que le référentiel d'étalonnage des mesures soit impossible à spécifier. Les dirigeants ne parviennent pas à établir des prévisions fiables. Les objectifs qu'ils fixent sont irréalistes ou mal ajustés aux variations du marché :

l'entreprise « sous contrôle managérial » s'adapte alors moins bien aux variations de la conjoncture que ses concurrents dont les décisions sont moins centralisées et moins planifiées.

## LA DIFFICULTÉ À APPLIQUER DES SANCTIONS

Nous n'entrerons pas ici dans le débat entre psychologues sur la question de l'efficacité des sanctions comme moyen de « renforcer » un comportement jugé souhaitable. Signalons simplement, pour mémoire, que les performances humaines font partie des phénomènes qui présentent des variations aléatoires autour d'un niveau moyen. Statistiquement, toute chose égale par ailleurs, il est hautement probable qu'une performance particulièrement basse sera immédiatement suivie de performances meilleures et c'est alors par un raisonnement fallacieux que les supérieurs hiérarchiques s'imaginent que les réprimandes ou les sanctions qu'ils appliquent causent l'amélioration constatée : il y a bien amélioration, mais la réprimande n'en est pas la cause (Tversky et Kahneman, 1983).

Supposons que la liaison directe et explicite entre rémunérations et mesures de performance soit considérée comme souhaitable par les managers et examinons la faisabilité de leur projet. Il peut être impraticable parce qu'il n'est pas socialement acceptable (le « coût social » du système est alors supérieur aux gains escomptés) ; parce qu'elle coûte finalement plus cher à l'entreprise que d'autres formes de rémunération ou parce que les variations de la masse salariale induites par le système d'incitation entrent en contradiction avec les impératifs d'adaptation du budget à la conjoncture.

Un des effets les plus constants de la mise en place d'un système de rémunération flexible et individualisé semble être un alourdissement des coûts de main-d'œuvre. Pour être acceptable au moment de sa mise en place, le système doit comporter la promesse de gains supplémentaires pour les salariés. Sur cette base, le système est « incitatif » et il attire les meilleurs employés mais il aboutit, en moyenne, au versement d'un « sursalaire » par rapport aux entreprises concurrentes : un handicap de coût qui n'est pas toujours compensé par les effets « incitatifs » attendus.

En pratique, pour rendre le système plus acceptable et pour éviter de payer trop de sursalaire, les directions des ressources humaines tendent à limiter la part variable de la rémunération à moins de 10 % de la rémunération totale. A ce niveau, l'effet incitatif n'est plus évident. De leur côté, les responsables hiérarchiques – les managers – ont tendance à saupoudrer les primes afin d'éviter le mécontentement et la démotivation de personnes moins « performantes » mais néanmoins fort utiles. Lorsque la différenciation entre individus performants et indivi-

des non-performants se trouve ainsi estompée, le système de contrôle et de sanction perd tout effet incitatif. L'entreprise en supporte les coûts sans en tirer le moindre bénéfice (Donnadieu, 1985).

En période de récession, il est de bonne gestion de réduire autant que possible la part réversible des rémunérations afin d'ajuster les dépenses aux recettes, mais c'est parfois aussi le moment où il faudrait le plus inciter le personnel à travailler dur : une entreprise qui ne compte que sur les primes pour inciter au travail se trouve alors dans le plus grand embarras, tandis que celles qui ont créé un lien durable avec le personnel peuvent demander temporairement un surcroît de travail non rémunéré, dans l'attente de jours meilleurs.

S'il existe un temps de latence entre le moment où la performance est effectuée et le moment où la prime est versée, on peut aussi voir apparaître des effets paradoxaux. Ainsi, dans une usine soumise à de fortes variations d'activité en fonction des variations du prix des matières premières, un système de prime collective calculé en fonction du résultat d'exploitation de l'année précédente aboutissait à verser un fort supplément de salaire au moment où l'usine était en sous-production et le personnel désœuvré, tandis que la rémunération se réduisait au moment où l'activité reprenait et où l'on demandait au personnel un effort exceptionnel pour honorer le carnet de commandes.

Enfin, une liaison directe et explicite entre les performances individuelles et l'avancement de carrière n'est strictement appliquée nulle part. Même dans les multinationales d'origine américaine les plus pénétrées du culte de la performance, on admet que la performance supérieure d'un individu par rapport aux autres occupants du même poste n'est pas une raison suffisante de promotion à un grade plus élevé. Partout, les spécialistes de la gestion des ressources humaines et les dirigeants opposent la logique de l'évaluation du « potentiel » à la logique de l'évaluation des performances. En d'autres termes, ils préfèrent choisir l'individu qui leur paraît convenir au poste à pourvoir plutôt que l'individu qui excelle dans l'emploi qu'il occupe.

De même, le résultat observable de la cooptation dans les rangs élevés des grandes oligarchies privées apporte un démenti permanent au mythe de la promotion des plus « performants » comme l'a montré, entre autres et pour la France, Michel Bauer (1989).

## POURQUOI CONTINUE-T-ON A PROMOUVOIR LA « GESTION DE PERFORMANCE » A L'AMÉRICAINNE EN FRANCE ?

L'enquête par questionnaires confirme un fort engouement des cadres pour les techniques de « gestion des performances » à l'américaine. Cepen-

dant, mis à part le groupe des employés de multinationales étrangères implantées en France, les réponses suggèrent un faible niveau de pratique de ces techniques et un certain manque de rigueur dans le maniement des concepts qu'elle implique. En particulier, le concept de « performance » ne semble pas du tout compris au sens américain de « job result » (résultat). Les cadres supérieurs français ne distinguent pas le résultat des qualités personnelles de celui qui l'obtient. Par ailleurs, l'accord entre supérieur et subalterne sur la définition de la performance à atteindre sont l'exception plutôt que la règle. Dans ces conditions, et sachant que les témoignages des membres de l'échantillon ont été recueillis au sein d'institutions d'enseignement du management assez prestigieuses, on peut se demander, pour parler comme Max Weber, si les prises de positions en faveur de la gestion des performances expriment une attitude rationnelle en finalité – c'est-à-dire à la conviction que ce mode de gestion est le mieux à même de maximiser la performance économique des entreprises – ou bien à une attitude rationnelle en valeur – c'est-à-dire à la conviction que, pour être un manager moderne il est de bon ton de se déclarer favorable à la norme professionnelle internationale du « management performance ». Choisir le second terme de l'alternative revient à suggérer qu'une norme culturelle importée, dotée d'une aura prestigieuse, tient lieu de certitude et d'idéal, indépendamment de tout examen des conséquences pratiques.

A ce point de notre raisonnement, et pour pousser jusqu'au bout le travail d'analyse, trois pistes complémentaires se présentent.

Premièrement, on peut se référer à des monographies d'entreprise pour examiner des tentatives de mise en œuvre du « performance management » en France et voir ce qui s'en suit. Ce faisant, on ne fera que développer l'inventaire des limites et de restrictions d'emploi de la technique du « performance management ».

Deuxièmement, on peut se transporter de l'autre côté de l'Atlantique pour voir, au sein des entreprises américaines elles-mêmes, jusqu'à quel point le mythe du « performance management » s'incarne et produit les effets escomptés. Il suffit de consulter les revues de management anglo-saxonne pour être renseigné : elles abondent en prises de positions critiques et en observations empiriques perspicaces (Dalton, 1959 ; Kimberly, 1983 ; Roberts, 1991 ; Johnson 1992).

Troisièmement, on peut, par une expérience de pensée, imaginer que les adeptes du « performance management » en France ont surmonté toutes les difficultés techniques et toutes les réticences et que leur système est partout mis en œuvre. Partant de cette hypothèse, on se demandera quelles seraient alors les conséquences socio-politiques. Cet exercice de passage à la limite peut servir de test de cohérence à ceux qui sont portés à prendre position en faveur du

« performance management » et révéler d'éventuelles conséquences inaperçues.

Par exemple, on peut supposer que la généralisation de ce nouveau type de gestion induirait un déplacement du modèle de « l'homme de l'organisation » attaché à son entreprise, vers une mentalité de « professionnels-mercenaires », soucieux avant tout de faire reconnaître et de monnayer leur expertise sur le marché du travail.

## RÉFÉRENCES

- Anthony R.N. Dearden J. Management Control Systems, 5th ed. Homewood, III. Richard D. Irwin, 1984.
- Ardoin J-L, Michel D. et Schmidt J. Le contrôle de gestion. Publi-Union, Paris, 1986. (en particulier page 384-405, le questionnaire mis au point à HEC-ISA pour l'évaluation des systèmes de contrôle dans les entreprises.).
- Aubert N. Gaulejac V. Le coût de l'excellence. Le Seuil, Paris, 1991.
- Bauer M. Les 200. Comment devient-on un grand patron ? Le Seuil, Paris, 1989.
- Beard P. 1981. Les salaires incitatifs. Etude de l'Institut Entreprise et Personnel. Diffusion limitée. Paris. 1981.
- Bescos L. Dobler P. Mendoza C. Naulleau G. Contrôle de gestion et management. Montchrestien, Paris, 2<sup>e</sup> Ed. 1993. (en particulier, le Chapitre 11 : « contrôle et motivation »).
- Burlaud A. et Simon C. Analyse des coûts et contrôle de gestion. Vuibert Gestion. Paris, 1985.
- Crozier M. Le mal américain. Fayard 1982.
- Dalton Melville. Men Who Manage. John Wiley; New York, 1959 (en particulier le chapitre 7 : « The Interlocking of Official and Unofficial Reward »).
- Donnadieu G. La Nouvelle problématique des salaires. Etude de l'Institut Entreprise et Personnel. Diffusion limitée. Paris. 1985
- Dunk A. S. Budgetary Participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance. Accounting Organization and Society Vol. 15. N° 3.
- Ehrenberg A, Le culte de la performance, Paris, Calmann-Lévy. 1991.
- Galambaud B. L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager. Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1988.
- Garfinkel Harlold. Conditions of successful degradation ceremonies. The American Journal of Sociology. Vol. LXI, mars 1956.
- Gelinier O, Le Secret des structures compétitives. Management ou bureaucratie ? ed. Hommes et techniques, Paris, 1967.
- Guide des Réalisations d'entreprise. 2<sup>e</sup> ed. 1988. Editins de l'ANACT. Paris, 1988.
- Inkeles A. Levinson D.J. 1959. « National character », dans G. Lindzey (ed), Handbook of social psychology, Reading, Addison-Wesley, tome 2, chap .26.
- Johnson, H. T, Relevance regained. The Free Press, New York. 1992.
- Kimberly J. R. Norling F. Weiss J.A. « Pondering the performance Puzzle » in Organizational Theory and Public Policy, Beverly Hills, CA. Sage. 1983.
- Lawler E. E. III. Strategic Pay. Jossey Brass. New York, 1989.
- Lecler Y. « Le meritocratie pragmatique : vers une nouvelle politique salariale au Japon ? » Gérer et Comprendre, 16. Sept 1989.
- Loftus P. P. 1989. Errors in performance appraisal. Organization Development Journal, 1989.
- Loup J. P. Gestion Sociale. Les Editions d'Organisation, Paris, 1986.
- Malleret V. Une approche de la performance des services fonctionnels. Thèse non publiée, Université de Paris 9 Dauphine, 1993.
- Mauss M. (1923-24). Essai sur le Don. L'Année Sociologique, seconde série, t.1.
- Plachy R. J. Performance Management. American Management Association, New York, 1988.
- Roberts J, « The possibilities of Accountability ». Accounting, Organizations and Society, Vol 16. N° 4. 1991.

Segal J.P. Le management participatif en France, aux USA et au Québec. Revue française de gestion, 64, Sept 1987.

Segal J.P. « France-USA : le couple hivernal du management ». Gérer et Comprendre 16. Sept. 1989.

Segal J.P. « Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ? » Revue Française de Gestion, jan. fév., 1991.

Stiglitz J.E. « Incentives, risk and information: notes towards a theory of hierarchy », Bell journal of Economics, Vol 6, P. 552. 1975.

Trompenaars Fons. Riding the waves of culture. The Economist Books, London, 1993.

<sup>3</sup> Dans notre échantillon, on trouve 42 % de cadres appartenant à une entreprise française privée, 37 % de cadres appartenant à une entreprise du secteur public et 13 % de cadres travaillant en France pour des multinationales dont le siège mondial est dans un autre pays.

## NOTES

<sup>1</sup> On peut suivre la progression de cette tendance en relevant la liste des publications en faveur de l'individualisation des salaires et du développement des mesures de performances éditées par le Centre des Jeunes Dirigeants, Entreprise et Progrès, Entreprise et Personnel, l'association Progrès du management etc. On peut aussi recenser les articles consacrés à ces thèmes dans les revues spécialisées : Liaisons Sociales, Personnel (revue de l'A.N.D.C.P.), et dans les revues de management comme l'Entreprise, l'Expansion, etc. Enfin, on peut recenser l'augmentation de la fréquence d'apparition de ces thèmes à partir d'une série chronologique de brochures publicitaires éditées par les cabinets de consultants et les organismes de formation au management.

<sup>2</sup> L'échantillon ainsi constitué présente quelques distorsions si on le compare aux données du recensement de la population de 1990 pour les catégories 37 (cadres administratifs et commerciaux d'entreprise : 758.868 personnes) et 38 (ingénieurs, cadres techniques d'entreprise : 600.955 personnes).

	<u>Echantillon</u>	<u>population mère</u>
sexe :	hommes :	
	71 %	78 %
âge :	inférieur à 39 ans :	
	69 %	44,5 %
études : bac + 3 au minimum :		
	45 %	41,6 %
fonctions : ingénieurs et cadres techniques		
	29 %	44,2 %
administratifs et financiers		
	21,3 %	21 %
taille de l'entreprise : 500 à 5.000 salariés :		
	22 %	?
plus de 5.000 salariés :		
	42 %	?

(Source : Recensement Insee 1990, traitement Apec.)