

La performance économique et/ou sociale : un débat obsolète

par Nathalie LAPAYRE
Prag à l'IUT de gestion de Besançon

Résumé :

L'objectif est ici de montrer que le débat classique entre performance économique et performance sociale est dépassé, car il ne permet pas à nos sociétés d'innover vers des rapports économiques et sociaux à la hauteur des défis actuels, tels ceux de l'emploi ou de la croissance des inégalités ; il est possible de définir un concept de « performance sociétale », différent du concept américain, et qui permettrait d'aller plus loin dans l'efficacité des solutions proposées.

Introduction

La performance des entreprises, jusqu'à un passé assez récent, rimait avec création de richesses, création d'emplois et donc distribution de revenus ; le contexte de la mondialisation, et notamment l'internationalisation des échanges de biens et services, de capitaux, de technologies, associé à une stagnation de la demande sur certains marchés traditionnels, a conduit une majorité d'entreprises à faire des choix stratégiques au détriment de l'emploi. Dans un souci de productivité, la combinaison (capital, travail) s'est plus souvent faite en faveur du capital. D'autres entreprises, qui avaient intérêt à miser sur des performances hors-coût ont fait le choix du développement humain : si on peut reproduire une technologie, on ne peut pas recopier à l'identique une compétence, qui devient alors un moyen de différenciation.

Le marché a été longtemps un facteur d'intégration des individus dans une société essentiellement salariale ; ce même marché est aujourd'hui hyper-sélectif par rapport aux facteurs de production, et la demande de travail ne permet plus d'absorber l'offre disponible. On peut rappeler à ce sujet les travaux d'Ingrid Brunstein (Brunstein, 1994), qui montre que la stratégie des entreprises intègre explicitement (ou implicitement) l'objectif fondamental : « faire mieux et plus avec moins », donc une dimension quantitative, par rapport à la gestion de la main d'œuvre. Les entreprises qui seront qualifiées de « performantes », sont celles qui réussiront à garantir, à moyen terme, une confirmation et si possible une progression de leurs parts de marché. Le problème qui est clairement posé aujourd'hui est celui du degré de convergence entre les attitudes rationnelles des entreprises, à qui on ne peut reprocher de chercher à appliquer les règles de gestion, et la participation, ou la contribution d'un maximum d'individus au processus de création de richesses. Notre balance des transactions courantes est excédentaire depuis 1992, notre taux d'inflation est bas, notre monnaie est stable, mais la précarité d'un certain nombre de situations individuelles, la détérioration de l'emploi, le nombre d'exclus de la sphère économique et sociale sont allés croissants.

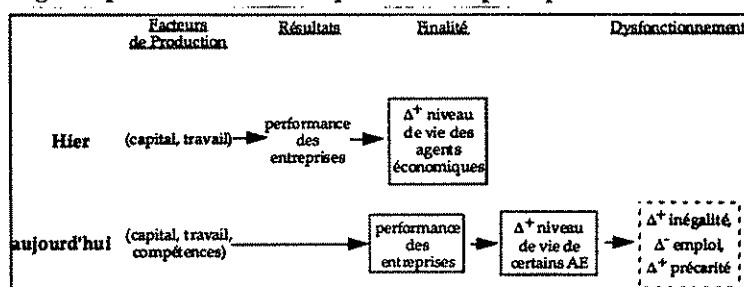
De nombreux auteurs ont mis en évidence la nécessité de réfléchir à une autre façon

d'envisager la société (Castel, 1995; Eme et Laville, 1994; Perret et Roustang, 1993; Rosanvallon, 1995). Même si l'on s'intéresse à d'autres formes d'activités, plus enrichissantes que certaines relevant du travail salarié, il ne faut pas oublier que celui-ci est producteur de liberté, avant même d'être créateur d'épanouissement personnel ou d'intégration sociale. En effet, même si dans un premier temps le lien salarial est un lien de subordination entre le salarié et l'employeur, dans un second temps, il permet au salarié d'utiliser ses revenus comme il l'entend, et de tirer éventuellement profit de son poste dans l'entreprise pour construire son projet professionnel. Les auteurs qui proposent une extension de la notion d'activité sont par exemple ceux du rapport Boissonnat (Boissonnat, 1995), qui préconisent un contrat d'activité englobant une succession de périodes de travail productif en entreprise, de travail en formation, et de congés d'utilité sociale (par exemple familiale); d'autres proposent d'étendre la sphère économique à des activités culturelles, artistiques ou sportives. Plus généralement, diverses analyses (Gorz, 1988) montrent que le salariat n'a pas toujours été le modèle unique au cours de l'histoire, et qu'il faut aujourd'hui se tourner vers une définition moins restrictive du travail.

Le concept de performance, qui guide depuis un certain nombre d'années les actions, les décisions et souvent les comportements des entreprises et des organisations, conduit donc apparemment à une non-performance sociale. Le problème n'est d'ailleurs pas uniquement français ou européen, puisque les Nations Unies viennent de dénoncer «une fracture sociale mondiale»¹. La question est de savoir si cela tient à la définition des concepts, (performance économique, performance sociale) qui n'est plus adaptée, ou bien à la spécificité des variables environnementales, au contexte économique et social d'une société que les différents acteurs devront intégrer. La figure 1 illustre l'idée selon laquelle le consensus perf.éco/perf.soc n'est plus vrai aujourd'hui, ou tout au moins, n'est plus automatique; cela dépend beaucoup des secteurs d'activité (intensité capitalistique notamment), du degré de concurrence qui règne sur les marchés, de la nature de la compétitivité (prix ou hors-prix), des cultures (nationales et d'entreprise) et de la personnalité des dirigeants. Un nombre croissant d'économistes pensent² qu'il n'y a pas seulement un «marchandage» entre efficacité économique et égalité, mais que l'inégalité peut nuire à la croissance économique; c'est ce que montrent des auteurs comme T. Persson et G. Tabellini, dans un article de l'*American economic review* (Juin 1994).

Afin de sortir du débat classique entre l'économique et le social, n'est-il pas judicieux de définir un concept plus large, qui tienne compte de l'aspect contingent par rapport à l'environnement; cela pourrait être le concept de performance sociétale.

Fig 1 : la performance économique n'entraîne pas la performance sociale



1. La performance sociétale

Compte-tenu de ces observations, on peut proposer de définir une «performance sociétale» qui correspondrait à la capacité d'un pays à intégrer ses habitants dans des activités

1. Le Monde, 18-07-96

2. Les origines et les conséquences de la croissance des inégalités de revenus, Pb éco n°2413, mars 1995

créatrices de richesses et/ou de mieux-être. Le modèle peut être analysé selon au moins trois éclairages distincts qui montrent l'aspect multidimensionnel de la performance sociétale :

- les différentes formes de performances que l'on peut trouver dans chaque type d'organisation, en fonction de critères tels que l'activité, le niveau et l'origine des financements, le degré de concurrence...

- les différents acteurs qui contribuent à la réalisation progressive de cette performance, quels que soient leur statut, leur motivation, leur pouvoir, leur rôle...

- les différents modes de comptabilisation de cette performance : diminution de coûts tout autant qu'accroissement de produits.

Ces trois aspects de la performance sociétale sont illustrés par la figure 2.

1.1 Des performances pour la performance

Le schéma a. veut montrer que chaque type d'organisation contribue à la performance sociétale, mais avec une définition de la performance qui lui est propre :

- pour les entreprises, il s'agit par exemple d'accroître les parts de marché.

- pour les organisations chargées d'assurer les services fondamentaux d'un pays, qu'elles soient publiques, privées, semi-publiques (santé, éducation, transport, télécommunication, distribution d'énergie...), être performant signifiera assurer des services de qualité accessibles à un maximum d'individus.

- concernant les entreprises ou les associations d'insertion, la performance pourra être mesurée par le pourcentage d'individus qui trouvent un emploi stable après leur période d'adaptation.

La mission de telles organisations se situe dans une logique bien différente de celle des entreprises «classiques» du secteur marchand; il ne s'agit pas de vente instantanée de biens ou de services sur un marché censé assurer l'équilibre entre l'offre et la demande; il est question au contraire d'actions de solidarité et d'insertion progressive, où le marché n'est plus le régulateur; en effet, on ne peut pas parler de confrontation ni d'équilibre entre l'offre et la demande, ni de sélection en fonction de la solvabilité des agents économiques, ni de sélection en fonction du capital compétence de ces mêmes acteurs pour l'emploi. Il y a adaptation de l'offre d'emploi à la demande d'emploi. La logique de sélection laisse place à une logique d'intégration; c'est un choix qui paraît irrationnel d'un point de vue micro-économique, puisque la logique d'optimisation disparaît à deux niveaux au moins (satisfaction des offreurs et des demandeurs, gestion des moyens); mais on peut avancer que cela dépend des priorités des décideurs. D'un point de vue macro-économique, il est rationnel de chercher à associer le maximum d'agents économiques à la vie économique et sociale.

Il est certain que dans le contexte actuel du marché du travail, il est difficile de faire embaucher les moins qualifiés; pour cela, les membres d'une association (Transfert) ont mis au point la méthode IOD, qui est une méthode d'intervention sur les offres et les demandes d'emplois; l'action se fait sur le comportement des chômeurs d'une part, en les aidant à s'adapter, et sur les entreprises d'autre part, en leur demandant de revoir leurs critères d'embauche, qu'elles ont tendance à surévaluer; la méthode est rendue possible grâce à la constitution d'un réseau d'entreprises partenaires qui acceptent de transmettre leurs offres d'emplois; elles bénéficient en échange d'un gain de temps et d'argent pour la procédure d'embauche, facilitée par le travail de présélection opéré par un membre de l'équipe IOD. Les résultats ont été encourageants puisqu'en 1995, sur 5000 chômeurs mis en relation avec 3000 entreprises, la moitié avait trouvé un emploi durable (Yerochewski, 1996). En terme de dynamique de fonctionnement, les entreprises et les associations d'insertion travaillent dans le sens individu-organisation et non l'inverse; en effet, on commence d'abord à s'intéresser à la personne, avant de s'intéresser à son poste. Qui est-elle, que sait-elle, que maîtrise-t-elle en terme de savoir-faire, comment se comporte-t-elle, quelle image a-t-elle d'elle ? Il est indispensable d'apprendre à connaître la personne accueillie, de repérer ses

richesses, ses limites, ses envies, à l'aide d'un maximum d'outils, pour la plupart déjà utilisés en gestion des ressources humaines d'entreprise. C'est seulement après une certaine période que l'on pourra repérer en elle l'existence d'un projet professionnel, et vérifier si les conditions sont réunies pour l'orienter vers un tel projet. Dans la plupart des entreprises, on procède selon une logique contraire, puisqu'on commence par définir le poste et son profil, pour rechercher ensuite s'il existe un candidat correspondant.

Les entreprises qui se sont données une mission de solidarité (réinsertion) travaillent le plus souvent dans le secteur du bâtiment, des espaces verts, du nettoyage et dans les services aux entreprises, et dans la récupération/recyclage. Leur performance s'exprime en terme de « meilleur rapport qualité/coût » selon un objectif de lutte contre l'exclusion. Elle se mesure par le pourcentage des individus qui trouvent un emploi stable à plus ou moins long terme : 43% des personnes intègrent un emploi (CDD ou CDI) et 15% acquièrent une formation qualifiante, selon les statistiques du CNEI. 40% se retrouvent « sans solution » professionnelle à court terme, mais sont souvent requinquées pour se remettre à chercher activement un emploi; un patron bordelais d'une telle entreprise (EIPF) remarquait que si 50% avaient été placés à la sortie de l'entreprise, deux ans après, ils étaient 73% à être au travail. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, il serait intéressant d'effectuer une comparaison entre les méthodes plus ou moins connues des entreprises, et celles des associations, afin de montrer s'il y a une spécificité de la gestion et du management des hommes et des femmes dans ce type d'organisation. Des théories ont déjà été mises au point concernant les organisations sans but lucratif (OSBL), notamment entre 1975 et 1985 :

- la thèse de la confiance (Trustworthiness thesis) de H. Hansmann, qui met en évidence des situations particulières dans lesquelles les consommateurs calculent la probabilité d'occurrence d'un comportement opportuniste de la part du producteur : la logique des OSBL modifie totalement les relations classiques entre producteurs et consommateurs

- la théorie des biens publics (Public goods theorem) de B. Weisbord, sachant que le bien public est assimilé à un bien collectif, c'est à dire un bien dont la consommation par individu ne modifie pas la quantité disponible pour la consommation d'un autre individu

- la théorie de l'hétérogénéité (heterogeneity argument) d'E. James.

Des théories plus récentes ont confirmé les résultats des précédentes, en insistant sur des concepts tels que les coûts de transactions ou encore l'asymétrie d'information.

1.2 Les acteurs de la performance

Le schéma b. a pour objectif de montrer que l'on ne pourra sortir du paradoxe actuel de notre société qui consiste à créer davantage de richesses tout en créant davantage d'inégalités (Fitoussi/Rosanvallon, 1996), et de précarité, à la seule condition que les problèmes soient envisagés sous une vision collective. Jusqu'à présent, le système économique et social a fonctionné sur la base de logiques indépendantes et cloisonnées (fonction des statuts, des frontières administratives, des budgets spécifiques...) qui peuvent se trouver en contradiction sur certains aspects. Edgar Morin a beaucoup insisté sur la nécessité de réfléchir aux défis actuels de nos sociétés sous une vision globale et non compartimentée (Morin, 1993).

Les actions des entreprises, des collectivités locales, des habitants, des associations d'insertion et plus généralement d'aide aux personnes en difficulté, des établissements scolaires et universitaires, des organismes de formation, sont complémentaires lorsqu'il faut, dans une région ou dans un quartier, construire une politique de l'emploi efficace. Il est intéressant de souligner que chaque catégorie d'acteurs travaille en fonction de ressources monétaires différentes : Les entreprises privées, que leur objet soit la vente de biens ou la réinsertion d'exclus, tirent leurs ressources de la vente (économie marchande); les entreprises qui pratiquent l'insertion (elles représentent 28% des organisations qui oeuvrent sur ce terrain) disposent de ressources provenant à 77% de leur chiffre d'affaires et à 23% de subventions publiques (Graber, 1995). Les entreprises d'insertion sont nées discrètement en

1979 et ont été juridiquement définies en 1989; en 1994, elles ont été 700 à s'occuper de 10000 personnes dont les entreprises classiques n'auraient pas voulu, même en contrats aidés. Les administrations, centrales ou locales, les tirent des recettes fiscales ou du déficit budgétaire (économie non-marchande); les associations les tirent soit de la vente occasionnelle de biens ou de billets lors de fêtes diverses, soit de subventions reçues de l'État, soit, et c'est souvent le cas, du travail de bénévoles (économie non monétaire dans le dernier cas); les particuliers les tirent de leur besoin de participation à la vie de leur quartier, de leurs campagnes et de leur pays. Par conséquent, l'analyse des facteurs de la performance sociétale doit se réaliser dans un cadre qui dépasse largement l'économie marchande.

On peut imaginer que les DRH des entreprises peuvent jouer le rôle de relai de cette performance sociétale; il n'en est rien, comme l'a montré une étude menée par J.L. Bazet³; une enquête menée auprès de DRH pour savoir quelle définition de l'efficacité ils retiennent, concept proche de celui de performance, a donné les résultats suivants : en prenant pour hypothèse que le concept peut s'analyser selon trois perspectives, (atteindre les objectifs financiers, maintenir une cohérence interne, et réagir à un environnement turbulent, selon la définition de C. Argyris), il ressort que les DRH privilégient la dimension interne de l'efficacité, s'ils estiment que la maximisation des résultats n'est pas de leur ressort, par contre les risques qui pèsent sur la structure productive sont dans le périmètre de leurs compétences.

On précisera ici que le débat concernant l'éventuelle concurrence «déloyale» que les associations peuvent faire subir aux entreprises de services du secteur privé ne sera pas évoqué; en effet, exceptés quelques cas particuliers qui ont d'ailleurs été sanctionnés par la loi, il a été montré que même si les associations qui travaillent dans des domaines identiques à ceux des entreprises disparaissaient, il n'y aurait aucune organisation pour les remplacer; soit parce que le projet n'est pas assez rentable pour qu'une entreprise privée puisse vivre de ses propres moyens, soit parce que l'État, orienté aujourd'hui vers une politique de réduction des déficits, n'a pas les moyens d'investir dans de telles structures.

Concernant les associations, il est utile de compléter cette analyse par la mise en évidence du travail immense effectué par toutes les associations qui mettent en place des actions de solidarité; il n'y a d'ailleurs pas que les individus qui soient concernés : certaines associations ont pour objet d'aider des entreprises nationales en difficulté, ou des entreprises de pays en développement. Dans son ouvrage «Social, par ici la sortie», écrit en 1993, A. Lebaube (1993) sous-titrait l'un de ses paragraphes «La solidarité, un outil de compétitivité». La notion de performance sociétale peut aussi être rapprochée du concept «d'apprentissage sociétal», développé par I. Brunstein (1994), qui conduit à opérer «un arbitrage dans notre société entre croissance économique, qui reste une variable obligatoire pour la survie de la communauté et la solidarité interindividuelle hors de la logique marchande». Les actions de ces associations permettent peu à peu à un individu de renouer un lien avec la société, de reprendre confiance, et d'imaginer qu'il a un rôle dans le monde dans lequel il vit; à partir de ce moment-là, il est opérationnel pour acquérir des compétences nouvelles dans un milieu professionnel ou social. L'association SVE (synergie-ville-entreprise) par exemple, recouvre une multiplicité de champs d'activité, tels que l'enfance en difficulté, la santé, l'exclusion sociale, les handicaps, etc. Son activité combine plusieurs dimensions : à court terme ou à long terme, démarche individuelle ou démarche collective, auprès d'une personne ou auprès d'un groupe, en prévention ou en correction... On observe une immense flexibilité dans les modalités d'actions visant à aider, soutenir, ou conseiller des personnes en difficulté.

Dans une analyse plus globale de la société, il est intéressant d'analyser l'évolution de la vie associative (Defrasne, 1995) et de comprendre la pertinence de son rôle dans le contexte actuel de désagrégation d'une partie de la population, de besoin de démocratie des individus, et d'aspiration à des liens plus concrets avec les choses et les gens, dans un monde où plus d'information ne rime pas toujours avec plus de communication.

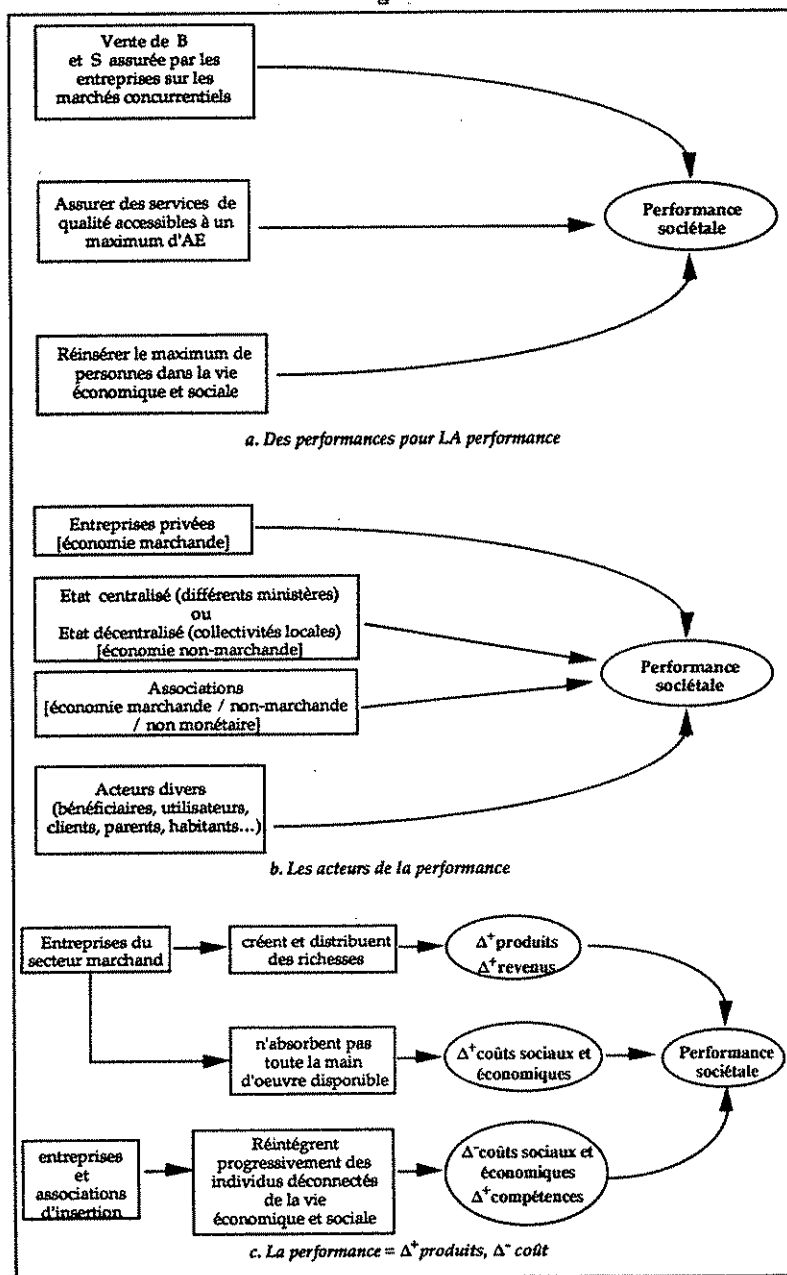
3. Congrès AGRH 1995 : l'efficacité, un concept partagé

1.3 La performance : augmentation de produits et/ou diminution de coûts contre accroissement de coûts et/ou diminution de produits

Il s'agit de montrer ici (schéma c) que la performance peut s'obtenir soit par une augmentation de produits, soit par une diminution de coûts engendrés par des dysfonctionnements du système économique. Certains coûts apparaissent de façon évidente et on peut les comptabiliser aisément; d'autres sont plus diffus et ne sont répertoriés dans aucun système d'information formalisé; on pourrait les assimiler aux «coûts cachés» révélés par la théorie socio-économique d'entreprise dont H. Savall est l'initiateur (Savall, 1987).

En gagnant des parts de marché, les entreprises engendrent au niveau de l'emploi un double processus de création d'emplois lorsque de nouvelles compétences sont nécessaires

Figure 2



et que l'on ne peut (ou que l'on ne veut) trouver à l'intérieur de l'entreprise ; un processus de destruction d'emplois lorsque les firmes réalisent des investissements de productivité ou des restructurations au détriment du facteur travail.

Le déversement de la main d'oeuvre décrit par A. Sauvy (1990) qui s'était produit jadis du secteur de l'agriculture vers celui de l'industrie ne semble pas se répéter aujourd'hui pour le transfert de main d'oeuvre industrielle vers le secteur tertiaire; si le secteur secondaire crée de moins en moins d'emplois, le secteur des services n'en crée pas suffisamment pour absorber l'offre de travail disponible. Les entreprises ont également un rôle de distribution de revenus qui permettront aux divers agents économiques de s'approprier des biens que leurs entreprises fabriquent, créant alors des débouchés pour celles-ci. On repère donc ici à la fois des augmentations de produits lorsqu'en embauchant ou en augmentant les salaires les entreprises permettent un accroissement du pouvoir d'achat, et une diminution de produit lorsqu'elles débauchent par exemple; on ne considérera pas le recrutement comme un accroissement de coût, car le salaire correspond à la rémunération d'un travail utile et nécessaire pour l'entreprise. Par contre, la gestion des individus exclus du marché du travail entraîne d'abord une souffrance psychologique et morale sur le plan individuel; puis sur le plan économique, un ensemble de coûts que la société entière doit supporter, y compris les entreprises d'ailleurs, par l'intermédiaire des charges, des déficits de compétences, et du manque à gagner au niveau des débouchés; ouvrons une parenthèse :

Il est ici important de rappeler l'impact déterminant de la demande (on a trop tendance à se soucier de l'offre) sur le processus de création d'emplois : Gilles Guérin (Jacob/Ducharme, 1995) explique que s'il est certain que le changement technologique augmente la productivité et donc diminue le recours au facteur travail, pour un volume de production identique, il est aussi évident que celui-ci conduit à un avantage stratégique qui permettra à l'entreprise d'augmenter sa production et sa main d'oeuvre (Lorenzi et Bourlès, 1995). Donc, si on prend l'hypothèse, réaliste aujourd'hui, de croissance limitée des marchés, et de compétition internationale vive, l'entreprise qui introduit des changements technologiques sera contrainte de supprimer des emplois, mais celle qui n'y aura pas recours, y sera encore plus contrainte. Ainsi G. Guérin démontre que plus que les changements technologiques, c'est la faiblesse de la demande, associée à une forte compétition et le manque d'avantages stratégiques qui explique le déclin de l'emploi auquel peu de pays industrialisés échappent aujourd'hui.

Les principaux coûts définis précédemment peuvent être énumérés, et pour certains calculés de façon précise : les allocations chômage; les coûts familiaux (éclatement des familles, isolement des personnes...); les coûts sociaux (perte d'identité, de repères...); la gestion administrative du chômage (ANPE, la mise en place de mesures : étude, mise en oeuvre, contrôle...); les coûts d'adaptation que subit une entreprise qui recrute un chômeur de longue durée; les subventions distribuées par l'État lorsqu'il met en place des mesures incitatives d'embauche; etc.

À l'inverse, les missions que se donnent les organisations, quelle que soit leur forme, qui contribuent à la réinsertion des individus, sont source à la fois de réduction de coûts, et d'accroissement de valeurs; réduction de coûts puisqu'elles évitent une partie des coûts décrits précédemment; accroissement de valeurs puisqu'elles permettent une revalorisation de l'individu, une distribution de revenus (donc un pouvoir d'achat potentiel), des impôts et des cotisations sociales supplémentaires, même s'il s'agit de faibles sommes, et des savoirs supplémentaires qui viendront enrichir le capital compétence des entreprises. Enfin, selon J.P. Fitoussi⁴, il est possible, parmi les causes du chômage, d'en attribuer une partie à un affaiblissement de la cohésion sociale; cela lui paraît plus important qu'une quelconque perte de compétitivité due par exemple à un système trop généreux de protection sociale. À titre d'illustration, un graphique (figure 3) permet de comparer les coûts associés aux différents

4. Compétitivité et cohésion sociale, Pb éco n°2413, Mars 1995.

dispositifs d'insertion; le rôle déterminant des entreprises (on pourrait rajouter les associations) d'insertion se confirme alors.

Figure 3 : coûts des moyens d'insertion

<u>Coût par personne par an en Francs*</u> (ordre croissant)	
Entreprise d'intérim d'insertion :	23374
RMI personne seule :	27908
Entreprise d'insertion :	50900
Formation type Sife** (coût min) :	56472
Contrat initiative emploi :	60349
Contrat de qualification :	61849
CES (coût min) :	66042
RMI couple + 3 enfants :	69770
Formation type Sife (coût max) :	83154
CES (coût max) :	94495

* en tenant compte des exonérations de charges et des coûts de formation
** Stage d'insertion et de formation à l'emploi

(Source : ID'EES -Initiatives d'entreprise et de service- Liaisons sociales, déc 1995)

1.4 La mesure de la performance sociétale

Une société qui croit progresser en élarguant une part croissante de ses membres est une société qui régresse. Mais comment parler de performance si l'on ne dispose pas des outils pour la mesurer, d'indicateurs, de tableaux de bord qui permettent de la contrôler. C'est un aspect à ne pas négliger; comme l'a montré G.Naro⁵, le choix des outils de contrôle et de mesure n'est pas neutre sur les comportements, et donc sur les problèmes de GRH. Il y a deux niveaux d'analyse :

1.4.1 Sur le plan micro-économique

Les outils comptables et les instruments de gestion permettent aux entreprises de mesurer leur rentabilité, leur productivité et leur performance. Mais il s'agit surtout de performance économique; même si plusieurs théoriciens ont travaillé pour présenter une nouvelle «économie de la compétence» (Zarifian, 1988), l'évaluation des ressources humaines (en dehors de ce que peut modestement montrer un bilan social) soulève encore un certain nombre de problèmes. Peut-on, par exemple, réduire la mesure des compétences d'une entreprise à l'effort d'investissement en formation interne? Certains auteurs (Drucker, 1993) ont montré que le savoir serait à l'avenir le principal facteur de production déterminant dans la réussite des entreprises. Concernant l'aspect comptable, on peut rappeler les travaux d'H.Savall, qui propose une méthode d'imputation rationnelle; celle-ci permet de mesurer l'incidence d'une variation d'activité d'une unité de production sur un coût direct considéré comme normal. Il est alors possible de mesurer l'effet d'un changement dans l'organisation ou une modification de comportement grâce à la diminution de coût qui en résulte. D.Longeaux⁶ explique qu'un des défis actuels du contrôle de gestion est de mettre sous contrôle l'efficacité tout autant que la productivité; il propose d'utiliser le rapport : degré de satisfaction des besoins des clients/moyens employés pour l'obtenir; concernant plus particulièrement les services, il insiste sur le fait que pour être efficace, le contrôle de gestion ne doit pas se contenter d'être un instrument destiné uniquement à peser sur les coûts de

5. Contrôle de gestion et GRH : Transversalité des problématiques et enjeux communs, Congrès AGRH 1995

6. Contrôle de gestion : évolution depuis 30 ans et nouveaux défis; Pb éco, n°2387, Août 1994

revient ou à respecter les budgets, il doit viser à optimiser un rapport entre la qualité d'une prestation fournie à un client et le coût de revient de cette prestation.

Dans le secteur non-marchand, dans lequel on peut intégrer les services publics et les activités associatives, il est nécessaire d'adapter la définition de la performance. J.J. Pluchart (1995) propose le terme de «rentabilité sociale», mais ce concept est encore à décliner en fonction de l'objet de chaque organisation; c'est une notion multicritères. Un hôpital par exemple, pourra intégrer dans ses résultats une mesure de la satisfaction des patients ayant reçus des soins; une association d'insertion pourra calculer le pourcentage d'individus ayant trouvé un emploi stable (à court terme, ou à plus long terme, comme c'est souvent le cas, lorsque la réadaptation se fait par paliers). F. Braudel a déjà souligné que le secteur non-marchand posait des problèmes particuliers d'évaluation des performances du capital humain. Concernant les activités de services marchands, les productivités associées sont de plus en plus diversifiées; on trouve des services à faible productivité, relativement protégés (artisans, commerce de détail...) ou plus exposés à la concurrence (hôtellerie, restauration...), des activités à productivité croissante, fragmentées (ingénierie, conseil...) ou à plus fortes économies d'échelle (banques, assurances...), des prestations intermédiaires à forte dynamique productive (services internes et externes aux entreprises, etc.).

On peut imaginer un niveau intermédiaire entre le niveau micro-économique et le niveau macro-économique : le niveau régional; une région peut contrôler précisément et formellement la capacité et la propension des entreprises à créer des emplois, l'évolution de la précarisation, l'évolution de la situation sociale des habitants, par exemple. Ces indicateurs doivent servir à alimenter une comptabilité nationale de la performance sociétale.

1.4.2 Sur le plan macro-économique

Les indicateurs de performance d'un pays sont souvent exprimés sous forme de PIB, de taux de croissance de l'inflation, d'excédent de la balance des paiements, de stabilité de la monnaie nationale, de taux d'investissement, d'évolution de la demande globale... Qu'en est-il du nombre de création d'emplois, de l'évolution des inégalités, de l'évolution de la pauvreté ? Les statistiques et indicateurs sociaux apparaissent dans un autre chapitre, les Données Sociales, et n'interviennent qu'au second plan. La même remarque peut être adressée à la politique européenne, qui, pour que les différents pays parviennent à temps à la monnaie unique, impose des critères de gestion uniformes et à caractère purement économique (inflation, monnaie, déficits publics, dette publique...). Un article récent du CNIS -conseil national de l'information statistique- (Mothe/Allain, 1996) fait apparaître que si le thème de l'exclusion a été une préoccupation dès la fin des années 70, dans le cadre de l'étude de la pauvreté, il n'a fait l'objet d'une prise en compte que récemment : cela s'est fait notamment au travers des études sur la mise en place et le suivi du RMI. Ceci est bien évidemment insuffisant, et il faut remarquer qu'un thème comme l'exclusion est transversal; ainsi est-il présenté sous différentes facettes dans les divers services statistiques, mais aucun service n'est considéré comme totalement responsable du sujet. On peut ajouter d'autre part, toujours selon l'analyse du CNIS, que les critères de comptabilisation actuels ne permettent pas d'enregistrer certaines données : les statistiques sur les conditions et les modes de vie sont construites sur la notion de ménage, qui est défini en fonction de son logement; où seront comptabilisés les SDF et les sans-abri ? En France, les études méthodologiques sur ces thèmes précis n'ont commencé qu'en 1993, sous l'impulsion du CNIS. Les États-Unis, confrontés de façon plus intense au problème, (le nombre de sans-abri est estimé entre 300000 et 3 millions; en France, ce chiffre est compris entre 98000 et 800000 personnes) ont développé une série d'outils qui leur permettent de présenter des estimations relativement fiables (Paugam, 1996). Concernant les mesures précises de la pauvreté et des bas revenus, on utilise habituellement les outils suivants : le taux des bas revenus (à partir d'un seuil pré défini), l'écart-moyen des bas revenus, le coefficient de GINI, des coefficients synthétiques, comme l'indice de pauvreté de SEN (1976), qui permet les comparaisons entre pays parce

qu'il combine l'incidence, l'intensité, et la distribution des bas revenus. D'autres indicateurs sont encore utilisés, comme l'indicateur de Theil, inspiré de la mesure de l'entropie, ou encore celui d'Atkinson...

Si l'on veut juger un pays selon sa performance sociétale, il est nécessaire de la doter d'outils statistiques qui permettent d'apprécier la capacité de la nation à intégrer le maximum d'individus dans des activités créatrices de richesses ou de mieux-être; toutes les performances des différents acteurs seront à prendre en considération, y compris celles d'acteurs considérés souvent comme marginaux, telles les associations. Cela suppose d'intégrer aussi des activités considérées comme secondaires ou évidentes, telles celles qui contribuent à créer du lien social. Ceci passe par une mobilisation d'un niveau de ressources qui soit en rapport avec la réduction de coûts sociaux que ce type d'activité implique, et par une valorisation des emplois dans ce domaine. Concernant l'orientation des moyens financiers, on peut citer à titre d'illustration la création d'un FCP (fonds commun de placement) «Insertion Emploi» qui offre aux gestionnaires de l'épargne salariale (caisses d'épargne, caisses de retraites, mutuelles, gestionnaires d'entreprises...) une opportunité pour réorienter une partie des 130 milliards de francs qu'ils gèrent vers des actions d'insertion; sur les sommes collectées, 90% sont placées dans des actions cotées en bourse; les 10% restants sont affectés à l'insertion (Fremaux, 1996).

Partant de l'hypothèse que la création de lien social et les missions d'insertion entre autres contribuent à une performance macro-économique, il est logique de considérer que les métiers qui sont associés à ce type d'activité réclament une place à part entière parmi l'ensemble des professions; certes il en existe déjà un certain nombre (on peut prendre l'exemple des IRTS, instituts régionaux de travailleurs sociaux); mais sachant que ce type de mission requiert des compétences bien spécifiques, tant envers les personnes à réinsérer qu'envers les différents partenaires comme les entreprises ou les administrations (qualité d'écoute, qualités psychologiques, pédagogiques, humaines, de négociation, d'organisation...), il semble que trop souvent la qualité de ces emplois soit sous-estimée. On peut citer au passage l'initiative de l'université de Marne-La-Vallée qui accueille sa troisième promotion en DESS de «Gestion d'entreprises d'insertion». Cet établissement prépare aussi au diplôme universitaire de «création de structure d'insertion par l'économie». Il est incontestable que la reconnaissance du résultat du travail de ces acteurs dans la performance sociétale passe par une valorisation des métiers, c'est à dire par le trinôme formation/qualification/rémunération; on sait fort bien que la compétence n'est réelle que si elle est reconnue par autrui (Le Boterf, 1995). On peut d'ailleurs remarquer que ceci concerne aussi plus généralement une partie des métiers de services, que l'on a tendance à associer à «des petits boulots» ou «des emplois de proximité», et qui réclameraient une meilleure prise en compte. Le classement entre emplois qualifiés et emplois non qualifiés est certainement à revoir: pourquoi classer par exemple les assistantes maternelles dans la seconde catégorie, comme si s'occuper d'enfants ne demandait aucune qualification? Avant 1982, par exemple, les emplois de chauffeurs étaient aussi classés dans la deuxième catégorie; depuis, ils sont considérés comme qualifiés. C'est un enjeu d'autant plus important qu'un des problèmes actuels du marché du travail est que ce sont surtout les non-qualifiés qui sont au chômage, puisque ce sont des salariés qualifiés qui sont embauchés sur des postes non-qualifiés; il n'y a donc pas suffisamment de création d'emplois qualifiés, étant supposé que l'on en ait besoin... Il manque sans doute un peu d'initiative, de créativité, et surtout... des moyens!

2. Différenciation avec le concept américain

Le concept de «performance sociétale» a été défini dans les années 70 par un certain nombre d'auteurs américains; on peut citer notamment T.J. Zenisek ou R. Srand, qui ont insisté sur les réponses que les entreprises pouvaient apporter à leur environnement; ou

encore J.W. Anderson, A.B. Carroll, Dalton, Jones, Sethi... qui ont mis en avant la responsabilité de l'entreprise en tant qu'acteur principal dans les ajustements économiques et sociaux nationaux; aujourd'hui il faudrait dire, internationaux. Ce concept renvoie aux doctrines de la responsabilité sociale de l'entreprise; celle-ci doit s'assurer que ses pratiques convergent avec les attentes des acteurs avec lesquels elle est en relation. Comme l'expliquent D. Jolly, E. Fraiche et S. Laura dans un article intitulé «performance sociétale et performance économique, même combat»⁷, l'entreprise doit répondre des «externalités négatives» de ses opérations sur le bien-être et les intérêts des diverses parties prenantes (les «stakeholders» dans la littérature anglo-saxonne).

Par exemple, un groupe industriel est tenu responsable de l'impact sur un bassin d'emploi de la fermeture de l'un de ses établissements. On peut citer aussi comme autres exemples d'externalités négatives l'aliénation du travailleur, les impacts sur l'environnement et les ressources naturelles, l'insatisfaction des consommateurs, les comportements non-éthiques... On peut observer que le néologisme «sociétal» s'intéresse autant à des aspects organisationnels (donc internes à l'entreprise) qu'environnementaux (donc externes); les trois auteurs cités plus hauts proposent de définir la performance sociétale comme le degré d'ajustement entre les pressions sociétales dont elle est la cible et les réponses qu'elle y apporte; elle est caractérisée par la capacité de l'entreprise à gérer les questions sociétales auxquelles elle est confrontée.

Il y a plusieurs niveaux de différenciation entre le concept américain et celui développé dans notre première partie :

- Selon la conception américaine, le concept est appréhendé essentiellement au niveau micro-économique; en effet, c'est l'entreprise qui effectue un calcul de rentabilité entre les coûts qu'elle supporte, les gains obtenus grâce à son activité, et les coûts secondaires qu'elle évite en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes (consommateurs, actionnaires, écologistes,...). Selon notre conception, la performance sociétale se lit au niveau macro-économique, les entreprises constituant un type d'acteurs parmi d'autres, en précisant tout de même qu'il s'agit d'un acteur déterminant. Les autres acteurs sont les administrations centrales, les collectivités locales, les associations...

- Dans le modèle américain, on parle surtout de «stakeholders» en tant que parties prenantes dans l'activité de l'entreprise; or il existe toute une collectivité d'acteurs dont la situation dépend des politiques des entreprises, mais qui ne sont plus «parties prenantes» puisqu'elles sont justement exclues du marché du travail : les chômeurs. La culture, les structures économiques et sociales des Etats-Unis, les comportements des différents acteurs, font que les problèmes de l'emploi ne sont pas prioritaires dans ce pays (le taux de chômage actuel est entre 5 et 6%) et en tout cas, ne constitue pas un problème structurel comme en France ou même en Europe, pays qui refusent d'ailleurs «le modèle américain».

- Enfin, D. Jolly, E. Fraiche et S. Laura ont démontré la convergence entre performance sociétale et performance économique; ceci est possible en utilisant le concept américain, puisque la responsabilité des entreprises est relativement limitée aux activités qui les concernent plus ou moins directement; de plus le contrôle est effectué au niveau de l'entreprise. En prenant pour hypothèse la définition du concept présenté plus haut, la relation n'est plus évidente, et on peut même avancer que c'est en recherchant la performance économique que les entreprises, involontairement, créent des exclus du monde du travail. Le contrôle est à effectuer au niveau macro-économique.

- La première hypothèse à lever pour différencier les deux modèles est de savoir dans quelle mesure, et dans quelles limites, les entreprises sont responsables des conséquences de leurs décisions de gestion sur l'ensemble des acteurs. Dans le modèle américain la réponse semble évidente, mais concernant les sans-emploi, la responsabilité de l'entreprise se limite aux salariés dont elle se débarrasse, et non pas aux chômeurs en général. Concernant l'autre

7. Direction et gestion n° 152-153

modèle, qui s'appuie sur l'environnement économique, juridique et social français, la réponse n'est pas aussi affirmative : peut-on demander aujourd'hui aux entreprises françaises de résoudre, seules, les problèmes de l'emploi ?

Conclusion

Ce modèle de la performance sociétale, différent du concept américain, présente un certain nombre de conditions :

- une extension de la définition de la performance qui ne doit pas se limiter à la notion de performance économique
- un élargissement du champ d'analyse de la performance, c'est à dire ne pas se focaliser sur les entreprises du secteur marchand, même si leur rôle reste déterminant
- une double vision de la performance, à savoir qu'elle est rendue possible sous forme d'accroissement de produits, mais aussi de diminution de coûts
- la construction d'outils de mesure et de tableaux de bord adaptés aux spécificités du contexte actuel (prise en compte des inégalités, progression ou régression de l'exclusion, mesure des résultats de l'insertion...)
- une remise en cause du classement des métiers selon le critère de qualification, afin de revaloriser des emplois créateurs de lien social par exemple
- concernant l'orientation de la politique économique, une allocation des ressources qui soit davantage orientée vers une performance sociétale, et une redéfinition des objectifs, auxquels se sont substitués au cours des dernières années des objectifs intermédiaires, c'est-à-dire des moyens, ressemblant davantage à des outils de gestion qu'à de véritables finalités auxquelles peut prétendre une société dite développée.

Bibliographie

- Boissonnat J., "Le travail dans vingt ans", O. Jacob, 1995
- Brunstein I., "La compétitivité des entreprises, une menace pour la société ?", Colloque Sciences de Gestion et Problèmes de l'emploi, Lille, sept 1994
- Castel R., "Les métamorphoses de la question sociale", Fayard, 1995
- Defrasne J., "La vie associative en France", PUF -que sais-je, 1995
- Drucker P., "Au-delà du capitalisme", Dunod, 1993
- Eme B. et Laville J.L., "Cohésion sociale et emploi", Desclée de Brouwer, 1994
- Fitoussi J.P., "Le débat interdit", Arléa, 1995
- Fitoussi J.P. et Rosanvallon P., "Le nouvel âge des inégalités", Seuil-essais, 1996
- Fremaux P., "Rééquilibrer le marché du travail", Alternatives économiques, 1996
- Graber N., "Reconstruire pour réintégrer", Liaisons sociales, déc 1995
- Gorz A., "Métamorphoses du travail, quête du sens", Galilée 1988
- Jacob R. et Ducharme J. (eds), "Changement technologique et gestion des ressources humaines", Gaëtan Morin Ed., 1995
- Lebaube A., "Social, par ici la sortie!", Le Monde Ed, 1993
- Le Boterf G., "De la compétence", Ed. d'organisation, 1995
- Lorenzi J.H. et Boulès J., "Le choc du progrès technique", Economica, 1995
- Morin E. (Kern A.B.), "Terre-patrie", Seuil, 1993
- Mothe A. et Allain J., "Le système statistique public français", Problèmes économiques, mai 1996
- Paugam S. (ed), "L'exclusion : l'état des savoirs", La découverte, 1996
- Perret B. et Roustang G., "L'économie contre la société", Seuil, 1993
- Pluchart J.J., "Comment évaluer les ressources humaines ?", Economie et humanisme, déc 1995
- Rosanvallon P., "La nouvelle question sociale", Seuil, 1995
- Sauvy A., "La machine et le chômage", Dunod, 1990
- Savall H. et Zardet V., "Maîtriser les coûts cachés", Economica, 1987
- Yerochewski C., "Faire embaucher les moins qualifiés", Alternatives économiques, mars 1996
- Zarifian P., "Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines", Economica, 1988