

Management des performances socio-économiques et contrôle des gains : bilan de trois recherches-expérimentations

par **Véronique ZARDET**
Maître de Conférences à l'Université Lyon 2

Résumé :

Cette communication étudie, à partir d'une méthodologie de recherche-expérimentation appliquée à trois entreprises, les conditions nécessaires pour que l'amélioration des performances sociales s'accompagne d'une amélioration des performances économiques. Quatre facteurs ont été identifiés comme pertinents : 1- des actions d'innovation socio-organisationnelle corrélées à des objectifs d'amélioration économique, 2- un management par objectifs personnalisés jusqu'au personnel d'exécution, 3- une rétribution variable personnalisée (individuelle et d'équipe), 4- une répartition négociée des gains économiques entre l'entreprise, les entités, les individus. Ces résultats exploratoires font aussi apparaître l'importance de la forme organisationnelle et du style de management de l'entreprise.

Le champ de la gestion des ressources humaines et celui du contrôle de gestion restent faiblement connectés, tant dans les pratiques d'entreprises que dans les recherches en sciences de gestion. D'une part, on constate que les entreprises qui innovent dans des actions dites de dynamisation des ressources humaines ne mettent pas en place de mesure économique des coûts ni des performances, et se limitent à une appréciation qualitative voire subjective. D'autre part, les actions d'amélioration des résultats économiques qui sont mises en oeuvre par les entreprises optent pour une conception "gestionnaire" des ressources humaines, considérées comme source de coûts avant d'être sources de gains (Naro, Capron et Ginsbourger 1996). L'amélioration de la performance économique est alors antinomique de celle de l'amélioration de la performance sociale.

Notre champ d'intérêt porte sur les processus de changement qui combinent délibérément des variables économiques et des variables sociales : quelles sont les caractéristiques des processus de changement qui engendrent une amélioration de la double performance économique et sociale ? Quels sont les outils et les méthodes de gestion qui permettent à l'entreprise de piloter dans la durée ces deux paramètres, c'est-à-dire qui assurent une pérennité des résultats tant économiques que sociaux ?

Cette communication se propose d'analyser trois cas de recherches-expérimentations conduites pendant plusieurs années et leurs impacts sur les performances économiques et sociales de chacune de ces entreprises. Après avoir présenté dans une première partie les

concepts utilisés, nous présenterons les processus de changement réalisés dans ces trois entreprises. Enfin, nous chercherons à identifier les conditions d'apparition simultanée des performances économiques et sociales.

1. La problématique du management de la performance socio-économique

1.1 Définition de la performance socio-économique

La mesure de la performance de l'entreprise reste un sujet complexe dans notre discipline. On constate ainsi, en procédant à une analyse de la littérature, que de nombreux auteurs en gestion des ressources humaines vont s'intéresser aux facteurs de motivation par la performance... sans pour autant définir cette dernière ! D'autres ont proposé une définition de la performance comme l'atteinte des objectifs (Langevin, Le Lann, Picq, 1995). On peut très succinctement résumer ainsi les problèmes posés par la mesure de la performance de l'entreprise :

- quels indicateurs utiliser ? Les spécialistes du contrôle de gestion et de l'analyse financière proposent des descripteurs, des ratios, ceux de la gestion des ressources humaines restent sur ce point beaucoup plus discrets.

- quelle méthode de mesure choisir ? Si la mesure financière vient spontanément à l'esprit des contrôleurs de gestion, la mesure qualitative est la préférée des gestionnaires des ressources humaines !! Reste la mesure quantifiée non monétaire, finalement retenue pour de nombreux paramètres du bilan social.

- quel référentiel choisir pour apprécier s'il y a eu amélioration de la performance ? La première optique consiste à se positionner par rapport à des normes, internes ou externes à l'entreprise, explicites ou implicites. C'est par exemple l'option retenue dans les méthodes d'audit de conformité. Une seconde option consiste à comparer les performances de plusieurs entités, à les classer les unes par rapport aux autres, en jouant sur l'émulation attendue de la mise en concurrence. Une troisième consiste à mesurer l'évolution dans le temps des performances d'une entité.

La mesure de la performance sociale pose plus de problèmes et est beaucoup moins avancée que celle de la performance économique. Un bilan sur les pratiques de mesures des performances par les entreprises fait apparaître une grande disparité entre des critères usuellement et correctement mesurés et des critères non ou très rarement mesurés (Savall, 1994) :

- les coûts-performances «visibles» et la création de potentiel matériel (investissement matériel) apparaissent correctement mesurés,
- les performances sociales, la création de potentiel (investissement) immatériel et les coûts-performances «cachés» sont très peu mesurés.

La mesure des performances économiques (incluant la performance de production, commerciale et financière) est le domaine du contrôle de gestion, instrumentée par l'outil budgétaire. Le management par objectifs a pris ses appuis sur des indicateurs de performance économique : chiffre d'affaires, marge, charges... Mais ces indicateurs portent essentiellement sur les performances économiques à court terme (issus des états financiers annuels), en négligeant les indicateurs de pronostic de viabilité de l'entreprise : la création de potentiel immatériel, qui représente les actions d'investissement immatériel réalisées par l'entreprise en annéepour préparer les résultats économiques (chiffre d'affaires, productivité, rentabilité...) des années $n+i$ sont absents des tableaux de bord de l'entreprise, y compris au niveau des annexes du bilan financier.

La performance sociale pose quant à elle un premier problème de définition : ce terme a en effet une double acception selon que la population bénéficiaire est le personnel de

l'entreprise ou les clients ou usagers externes à l'entreprise. Pour ce qui nous concerne, nous utilisons le terme performance sociale pour désigner les impacts de la politique de l'entreprise sur son personnel. Nous proposons une mesure de la performance sociale de l'entreprise à travers des descripteurs et des indicateurs d'impacts qui sont à la fois qualitatifs et quantitatifs:

- une première approche de type managérial permet d'appréhender la performance sociale interne à travers six points sensibles du fonctionnement de l'entreprise : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique (Savall, Zardet, 1987). Une mesure qualitative permet de recenser les dysfonctionnements dans chacun de ces six domaines, puis les actions d'amélioration, par une mesure dynamique en «coups instantanés». On trouvera dans la seconde partie de cette communication une application de cette méthode de mesure à trois cas d'entreprises.

- une seconde approche de type gestion des ressources humaines de l'entreprise, qui mesure les impacts des actions précédentes sur les conditions d'emploi (au sens large) des personnels : niveau et structure des effectifs, rémunérations, promotions (Savall, Zardet, 1995). Cette seconde approche, proche du bilan social, est toutefois corrélée à la première car il s'agit de repérer les actions concrètes qui ont engendré l'amélioration ou la dégradation des performances sociales. (voir ci-après les trois études de cas).

1.2 L'intégration des performances économiques et sociales

Nous avons tenté de proposer un modèle d'analyse et de mesure de la performance économique globale d'une entreprise qui intègre les deux niveaux de performances : économique et sociale (Savall, Zardet, 1987). La performance globale est alors définie par ces deux composantes : la performance économique désigne les résultats immédiats (charges et produits au sens comptable, qui affectent le compte de résultat de l'année) et la création de potentiel matériel et immatériel, qui seule permet un pronostic sur le développement et la santé futurs de l'entreprise. La performance sociale se mesure par le niveau de qualité dans les six domaines précédemment cités et leurs impacts sur les conditions d'emploi des ressources humaines. Notre champ d'investigation est l'intersection entre la performance économique et la performance sociale. Plus particulièrement, nous cherchons à apporter une réponse à la problématique suivante :

A quelles conditions une amélioration de la performance sociale entraîne-t-elle une amélioration de la performance économique ? Comment le mesurer ? Comment obtenir cette double performance ?

2. Le processus d'action sur les performances socio-économiques

Notre équipe a créé et expérimenté depuis 20 ans une méthodologie de recherche-action ou recherche-intervention visant l'amélioration conjointe des performances sociales et économiques. Nous nous limitons ici à une présentation très brève de cette méthode, avant de détailler son application à trois cas de recherche-expérimentation.

2.1 La mise en œuvre d'un processus de changement

Le processus d'action sur la performance socio-économique comporte tout d'abord un cycle progressif de changement qui peut être résumé en quatre phases : diagnostic - projet - mise en œuvre - évaluation.

Le diagnostic présente la particularité de recenser exclusivement les dysfonctionnements

de l'organisation et leurs impacts économiques sur la performance économique, dénommés coûts cachés. Ces dysfonctionnement et coûts cachés, repérés par des investigations par entretiens semi-directifs approfondis, avec toutes les catégories d'acteurs, sont présentés à l'ensemble des personnes pour obtenir un effet-miroir. Le recours à une méthode exclusivement centrée sur les dysfonctionnements procède d'une volonté du chercheur de modifier les représentations collectives sur le fonctionnement de l'entreprise et sa performance économique, pour susciter un appétit de changement (Savall, Zardet, 1996).

Le projet d'innovation socio-économique consiste en un processus participatif de recherche d'actions innovantes sur le fonctionnement qui possèdent une double propriété : améliorer la performance sociale à partir des dysfonctionnements identifiés et validés dans le diagnostic et accroître la performance économique. Cette phase consiste à négocier entre direction, cadres, maîtrise puis avec le personnel, un ensemble d'actions (un « panier d'actions ») que les acteurs sont prêts à mettre en oeuvre pour améliorer simultanément la performance sociale et économique. Cette phase comporte une budgétisation du coût des actions d'innovation proposées afin de vérifier l'équilibre prévisionnel de la balance économique de ce projet : coût des actions, gains escomptés de ces actions, tant en réduction de charges qu'en accroissement de marge et de chiffre d'affaires.

La mise en oeuvre du projet consiste à mettre en place les actions précédemment proposées et validées par la direction.

Enfin, l'évaluation socio-économique permet de mesurer l'évolution de la performance sociale et économique, afin d'identifier les facteurs générateurs des performances constatées ou, le cas échéant, des limites ou dégradations identifiées.

La méthode de recherche-intervention que nous pratiquons consiste donc en des études longitudinales de longue durée (au minimum 18 mois), comportant des séjours fréquents dans l'entreprise (au moins tous les mois) en équipe de chercheurs plus que seuls. Cette dynamique de changement, que nous avons expérimentée depuis 20 ans maintenant, a assez vite présenté des limites quant à l'autonomie de l'entreprise pour maîtriser et entretenir cette dynamique de changement, c'est pourquoi nous avons progressivement créé et implanté des instruments, des outils de gestion visant à mesurer et à piloter la performance socio-économique.

2.2 Un processus de mesure et de pilotage de la performance socio-économique

Des travaux désormais connus (par exemple Savall, 1973, Casparet Afriat, 1988) ont montré que l'absence de mesure entraîne une faible visibilité pour le management et la prise de décision. Ainsi en est-il de la performance sociale des entreprises, qui accuse un déficit chronique et largement répandu de mesure : méconnu, contesté, le niveau de performance sociale reste souterrain et impressionne peu les décisions prises dans l'entreprise. Comment faire évoluer la prise en compte de la performance sociale dans les décisions ?

Nous avons fait l'hypothèse que l'amélioration de la performance sociale dans l'entreprise nécessite d'une part des actions d'innovation volontaristes et « spectaculaires » mais instantanées, d'autre part la mise en place d'une « instrumentation » de mesure régulière et d'actions périodiques et récurrentes impulsées par cette mesure : nous avons dénommé cet ensemble « dispositif de pilotage », mis au point puis expérimenté quelques outils simples de management.

Le processus de changement s'accompagne donc, de façon simultanée, d'une formation de la direction et l'encadrement, ainsi que d'une mise en place d'outils de pilotage décentralisés et synchronisés, dont les principaux sont :

- la grille de compétences : c'est un synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation. Elle permet d'élaborer un plan de

formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'unité.

- la grille d'auto-analyse du temps ou gestion du temps : elle permet la recherche d'une structure plus efficace de l'emploi du temps en développant la programmation individuelle et collective ainsi que la délégation concertée.

- le tableau de bord de pilotage : il regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou financiers utilisés par chaque membre de l'encadrement pour piloter concrètement les personnes et les activités de sa zone de responsabilité. Il permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques.

- le plan d'actions prioritaires : c'est l'inventaire concerté des actions d'une équipe à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires, après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité.

- le plan d'actions stratégiques internes et externes : il clarifie la stratégie de l'entreprise à trois ou cinq ans, aussi bien vis-à-vis de ses cibles externes (clients, fournisseurs...) que de ses cibles internes (du P.D.G. à l'employé et l'ouvrier). Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de son environnement externe pertinent et de son "environnement" interne (le personnel, en effet, fait la navette entre l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise, en permanence).

- le contrat d'activité périodiquement négociable : il formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition. Pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés), au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération substantiel lié à l'atteinte d'objectifs collectifs, d'équipe et individuels, autofinancé par la baisse des coûts cachés. Les tableaux de bord de pilotage constituent un rapport essentiel pour la mise en place d'indicateurs de pilotage décentralisés auprès de l'encadrement opérationnel (chefs de service, agents de maîtrise) et articulés aux indicateurs du contrôle de gestion centralisé (Savall, Zardet, 1992).

Par ailleurs, une articulation à la stratégie et au budget est recherchée par l'intermédiaire du plan d'actions stratégiques internes- externes et du plan d'actions prioritaires.

2.3 Présentation des trois recherches-expérimentations

Parmi les quelques 250 recherches-expérimentations conduites par notre équipe, nous en avons retenu trois qui présentent une caractéristique commune : elles ont fait récemment l'objet d'une évaluation approfondie tant du point de vue de l'évolution de leurs performances sociales qu'économiques. Après avoir succinctement présenté le processus de recherche-expérimentation développé dans chacune de ces trois entreprises, nous résumerons les actions d'innovation mises en oeuvre; puis les résultats d'évolution des performances économiques et sociales dans chacune d'entre elles. Nous pourrions alors, dans la troisième partie de cette communication, proposer une interprétation sur les variables explicatives de l'apparition conjointe des performances socio-économiques.

2.3.1 Cas A : entreprise agro-alimentaire

Le processus de recherche-expérimentation a débuté dans cette entreprise de 250 personnes en 1984. Cette entreprise familiale était alors en pleine croissance, affichait des performances économiques et financières tout à fait satisfaisantes, dans un contexte social jugé serein par la direction. Le processus de recherche- expérimentation trouvait son origine dans une anticipation de la part des dirigeants propriétaires: préparer l'évolution de leur entreprise. Le processus de changement s'est appliqué principalement sur le secteur de production (150 personnes) : les principales actions sont résumées dans le tableau 1.

Simultanément, ont été mis en oeuvre l'ensemble des six outils présentés précédemment,

et ce dans l'ensemble de l'entreprise, après une action de formation de la direction et de l'encadrement. L'évaluation des résultats socio-économiques présente une particularité : en effet, une première évaluation a été réalisée en 1986, mais la permanence de notre coopération scientifique avec cette entreprise nous apporte chaque année de nouveaux résultats actualisés tant au plan économique que social. Nous disposons donc d'un recul significatif de dix ans sur l'évolution des performances, qui sont recensées dans le tableau 2.

2.3.2 Cas B : une unité opérationnelle d'une entreprise de service public

Le processus de changement a débuté dans cette entreprise française de service public fin 1990, et a concerné un territoire géographique de l'entreprise correspondant à 30 000 salariés. Nous avons retenu ici le cas d'une unité opérationnelle d'environ 400 personnes, où après un diagnostic approfondi réalisé par notre équipe, l'entreprise a entamé un ensemble d'actions d'améliorations résumées dans le tableau 3.

Simultanément, des outils de pilotage ont été mis en place, en particulier des contrats de gestion (contrats d'objectifs de service), des plans d'actions prioritaires et indicateurs de pilotage pilotés par chaque responsable de secteur à l'intérieur de cette unité opérationnelle, et pour les agents qui souhaitaient, des contrats d'activité périodiquement négociables, (objectifs personnalisés assortis de moyens et de compléments de salaire).

L'évaluation socio-économique réalisée en 1992 a permis d'identifier les domaines et variables d'amélioration (voir tableau 4).

2.3.3 Cas C : administration publique

Un processus de changement a été conduit dans cette administration d'environ 1000 personnes en 1993 et 1994. Elle a porté la première année sur les activités dites d'affaires générales (services fonctionnels), et la seconde année sur les secteurs opérationnels de l'entreprise. Une évaluation approfondie a été réalisée début 1995. Les actions significatives réalisées et les résultats des performances économiques et sociales sont résumées dans les tableaux 5 et 6. On notera que les principaux outils de pilotage mis effectivement en place par l'entreprise sont les plans d'actions prioritaires et, dans quelques secteurs, les tableaux de bord de pilotage.

Synthèse sur les résultats des trois évaluations.

Concernant la méthodologie d'évaluation utilisée, les conditions de collecte et de traitement des informations présentent une grande régularité :

- évaluation conduite au bout d'un an et demi à deux ans
- collecte d'informations qualitatives par entretiens semi-directifs auprès de larges échantillons de 30 à 50% représentatifs des différentes catégories de personnel (Direction, cadres, maîtrise, employés, ouvriers, instances de représentation du personnel). Cette collecte a permis d'obtenir une quantité de matériaux cliniques très abondante, décrivant à la fois les actions concrètes réalisées, les impacts perçus de ces actions, les opinions des personnes sur ces actions et leur contribution à l'amélioration des performances
- analyse de documents de contrôle de gestion et de gestion sociale : budgets, réalisation des objectifs, tableaux de bord sociaux, tableaux de bord économiques, contrats de gestion, mis en place dans l'action de changement
- analyse des outils de pilotage: plans d'actions prioritaires, contrats d'activité périodiquement négociables
- présentation orale très détaillée des résultats obtenus aux personnes interviewées, pour validation

Concernant la conduite du processus de changement dans ces trois entreprises, le protocole d'innovation en quatre phases est similaire. Toutefois, dans le cas B, on peut noter que l'entreprise a élaboré des solutions d'amélioration sans recours aux intervenants-chercheurs externes à l'organisation. Ce facteur est très probablement à l'origine des

difficultés qu'elle a rencontrées pour mettre en oeuvre des actions innovantes dans les domaines de l'organisation du travail : en effet, ce domaine malgré l'importance des dysfonctionnements repérés lors du diagnostic, n'a fait l'objet que d'améliorations mineures et marginales, sans véritable remise en cause en profondeur des modes d'organisation du travail de forme taylorienne.

Concernant la mise en place d'outils de pilotage et de mesure de la performance socio-économique, on s'aperçoit qu'un protocole d'implantation similaire (formation- concertation de l'encadrement, assistance personnalisée auprès de chaque personne pour l'aider à appliquer le contenu de la formation) produit des impacts différenciés dans les trois cas. Quels sont les facteurs explicatifs et quels différentiels de performances cela entraîne-t-il ? C'est ce que nous cherchons à identifier dans la suite de cette communication.

Concernant la nature et la forme des performances, les trois cas font ressortir (cf. tableaux ci-après) :

- des actions réalisées simultanément dans le champ de l'économique et dans celui du social, dans le champ du métier (la superstructure) et de la qualité de fonctionnement pour faire le métier (l'infrastructure)¹.

- l'apparition conjointe des résultats d'amélioration des performances économiques et des performances sociales, dans un délai d'un an à dix huit mois.

Toutefois, dans les cas B et C, les effectifs ont diminué, alors qu'on enregistre une augmentation dans le cas A. Les performances économiques de résultats immédiats dans le cas A sont obtenues par un fort développement du chiffre d'affaires, et alors dans le cas B c'est par une baisse relative des charges et un développement du chiffre d'affaires, et dans le cas C par une baisse des charges. Si l'explication de cette différence est simple (situation stratégique de chaque entreprise sur son marché), il reste important de s'interroger sur l'existence de comportements humains différenciés selon que l'entreprise cherche à améliorer, ses performances dans un contexte de développement ou de régression.

3. Les conditions d'apparition conjointe des performances sociales et des performances économiques

Les résultats de ces trois études de cas font apparaître que ces actions de changement ont à la fois entraîné une amélioration de la satisfaction des personnes et une amélioration de leur motivation, qui a produit l'apparition de performances économiques. Or, on sait maintenant que satisfaction² et motivation³ ne sont ni synonymes, ni corrélées (Roussel, 1995).

Les recherches sur la motivation distinguent plusieurs modèles (Sire, 1993); parmi lesquels les théories du processus, qui fournissent une explication dynamique. Wroom identifie trois déterminants de la motivation : le niveau d'attente de l'individu (les performances escomptées), l'instrumentalité (la récompense escomptée), et la valence (valeur pour le salarié de la récompense). Ce modèle explicatif accorde une grande importance à la perception d'une performance future, par opposition à la performance passée.

La théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1960) identifie cinq conditions pour que la fixation d'objectifs par l'individu améliore la performance :

- l'individu doit considérer qu'il a les capacités nécessaires
- il doit accepter les objectifs
- l'encadrement doit être impliqué dans la fixation des objectifs des collaborateurs

1. Nous désignons sous le terme superstructure les composantes visibles et stables de l'organisation; l'infrastructure désigne les dispositifs qui organisent et co-déterminent la qualité, la cohérence l'efficacité et l'efficacité du fonctionnement de l'organisation (Savall, Zardet, 1995).

2. satisfaction : état émotionnel plaisant, qui résulte d'une évaluation faite par l'individu.

3. motivation : attentes et comportement de l'individu animé de la volonté de faire des efforts, et de les produire réellement et durablement.

- les résultats atteints doivent être communiqués
- lorsque l'objectif est atteint, la rémunération doit être effective.

Ce cadre théorique est-il validé par nos résultats d'expérimentation ? C'est ce que nous nous proposons de faire ici, en identifiant des quatre facteurs générateurs de satisfaction et de motivation.

3.1 Facteur 1 : des objectifs et des actions répartis dans le champ de l'amélioration sociale et celui de l'économique

L'action de changement offre des outils d'analyse (diagnostic, concepts de dysfonctionnements, de coûts cachés) et des outils de conduite de changement (projet d'innovation socio-économique, balance économique de toute action d'innovation) qui permettent aux acteurs d'articuler deux champs habituellement cloisonnés de l'entreprise : la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion. Cette articulation lorsqu'elle est intégrée dans les schémas cognitifs des acteurs, s'opérationnalise ensuite dans les décisions relatives aux actions de changement, et se vérifie à travers les outils de management des performances socio-économiques.

C'est parce que les acteurs pâtissent et souffrent des dysfonctionnements (stress, mécontentement, conflits, tensions...) qu'ils apprécient et sont donc satisfaits lorsque des actions sont menées pour réduire les dysfonctionnements. Mais la réduction des dysfonctionnements engendre une meilleure performance économique à condition que des objectifs d'amélioration de cette performance économique soient fixés et négociés. Dans le cas contraire, la réduction des dysfonctionnements améliore seulement la qualité de vie, les conditions de travail et le confort des acteurs.

L'articulation social-économique dans les outils produit aussi un autre impact : l'amélioration de la transversalité, la réduction du cloisonnement entre les spécialistes des ressources humaines et ceux du contrôle de gestion, qui réduit à son tour certaines incohérences auxquelles est parfois confrontée l'encadrement opérationnel, chargé à la fois du contrôle de gestion et de la gestion de son personnel (Naro, 1995).

3.2 Facteur 2 : un management par objectifs personnalisés jusqu'à la base, définissant un système de production de résultats

Le système de définition des objectifs et des actions accorde un rôle primordial à la négociation interpersonnelle particulier dans la voie hiérarchique, jusqu'au personnel de base. Des contrats locaux (au sens de Capron, 1995) sont ainsi négociés pour se mettre d'accord sur des objectifs d'amélioration des conditions de vie au travail et de résultats économiques, sur les moyens et la manière de les atteindre; une évaluation précise en fin de semestre permet une rétribution sous forme de prime dont le montant est précisément connu à l'avance (cf. ci-après F3). Cette modalité de management par les objectifs (dénommé C.A.P.N) aboutit à des résultats similaires à ceux de Locke sauf sur un point: là où Locke observe que plus les objectifs sont difficiles, plus la performance est élevée, nous obtenons un résultat contraire : lorsque l'objectif est jugé très (trop) difficile, il entraîne un effet pervers d'inertie de l'acteur.

L'apparition des résultats économiques et sociaux fixés dans les contrats d'objectifs est la résultante de plusieurs facteurs :

- le développement d'un dialogue régulier entre chaque personne et son supérieur hiérarchique direct (entretien d'une à deux heures tous les six mois)
- la détermination d'actions concrètes précises et personnalisées pour atteindre les objectifs

- la répartition entre des objectifs de résultats économiques immédiats, de création de potentiel, et des résultats de performance sociale (voir F1)
- une rétribution par une rémunération personnalisée.

3.3 Facteur 3: une rémunération personnalisée, connectée aux résultats individuels et d'équipe

Plusieurs travaux empiriques rejoignent nos résultats : lorsqu'il n'y a pas de relation directe et immédiate entre l'évaluation des individus et leur rémunération, l'évaluation de la performance n'est pas jugée importante par les acteurs (Le Maître, 1995). L'individu ne perçoit pas suffisamment le lien entre ses efforts et une performance, si elle est mesurée collectivement (Roussel, 1995).

Par expérimentation, nous avons vérifié que la prime est incitative lorsque son montant est supérieur ou égal à 3% de la rémunération de la personne (exception faite des populations de commerciaux et de cadres dirigeants pour lesquels le montant peut aller jusqu'à 30%). La motivation est accrue par la transparence du système d'objectifs qui annonce à l'avance le montant espéré de la prime. Ceci représente une grande différence entre le système d'intéressement collectif qui répartit a posteriori des performances constatées et le système du C.A.P.N. qui contribue à produire et à répartir ces performances.

La mise en place d'un réel système de sanctions (versement ou non versement de la prime) constitue un enjeu fort pour cette évaluation.

3.4 Facteur 4 : les gains de performances économiques sont répartis entre l'entreprise et ceux qui les ont produits

Les résultats économiques constatés font apparaître que les gains constatés se répartissent dans une proportion 1/3-2/3 entre les résultats immédiats et la création de potentiel (voir tableaux 2, 4 et 6). Dans le cas C par exemple, les 37 millions de francs sont composés de 13 MF. de résultats immédiats (constatés dans le compte de résultat) et 24 MF. de création de potentiel, représentant le temps humain réalloué en actions de développement (commercial, social et humain, technique, organisationnel....) qui n'ont pas produit de résultats économiques visibles. Les résultats immédiats apparaissent lorsqu'une partie des gains sur les coûts cachés est réallouée sur ces actions particulières, de création de potentiel hors du champ du fonctionnement quotidien, qui intéressent spécifiquement le personnel, par leur caractère non routinier, non récurrent, par l'innovation qui peut y être introduite, par le développement professionnel qu'elle permet.

Lorsque les objectifs portent exclusivement sur l'amélioration des performances économiques à court terme, les acteurs se comportent autrement, en provoquant des coûts cachés (absentéisme, rotation du personnel, défauts de qualité, sous productivité, conflits sociaux....).

Le potentiel humain de l'entreprise se comporte en fonction de l'investissement qui est fait sur lui. Il s'agit donc de convaincre la direction d'une entreprise (le niveau global) qu'elle n'a pas d'intérêt à «s'approprier» la totalité des performances, car leur répartition intra-institutionnelle permet une réduction des conflits aux interfaces direction générale-entités (usine, centre, département), et entités-individus. Les performances économiques profitent ainsi : à l'entreprise (actionnaires), aux entités pour financer leurs investissements matériels ou immatériels, et aux individus pour financer leur développement professionnel et leurs compléments de salaires.

En l'absence de CAPN (cas C), la réduction des coûts cachés apparaît dans un premier temps, mais elle est plus volatile et plus éphémère. Il est probable que la répartition intra-

institutionnelle se réalise dans un premier temps grâce aux actions de création de potentiel, mais l'absence de complément de salaire et donc de sanction financière de rétribution des efforts réduit progressivement l'intensité de ces derniers.

4. Conclusion

Le management des performances socio-économiques expérimenté nous a permis d'identifier quatre conditions d'apparition simultanée des performances économiques et sociales. Ces conditions portent sur le niveau et la forme des performances, leur négociation, leur rétribution, leur pilotage.

Les résultats expérimentaux obtenus démontrent aussi l'importance du contexte managérial et organisationnel : la rapidité d'apparition des résultats est fonction de la capacité de l'entreprise à intégrer les changements (chronobiologie du changement), de la place accordée à l'homme dans le management de l'entreprise, de la perception intériorisée d'une «menace» ou d'une contrainte externe. De futures recherches nous orientent vers une typologie des formes managériales en fonction des performances socio-économiques obtenues, qui permettra de préciser le caractère contingent de l'apparition des performances socio-économiques.

Bibliographie

- Capron M. et Ginsbourger F (1995), Du travail comme coût au travail comme source de valeur : un scénario d'évolution de la fonction GRH, Actes AGRH 1995, pp. 166-172.
- Caspar P. et Afriat Ch. (1988), L'investissement intellectuel, Economica.
- Fanchon P. et Mélése F. (1995), Stratégies salariales pour attirer et garder certains employés, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 18, déc. 1995-Janv. 1996, pp. 31-40.
- Langevin P. Le Lann R. Picq T. (1995), Contrôle de gestion et ressources humaines : une nécessaire collaboration pour mieux gérer la performance, Actes AGRH 1995, pp.189-196.
- Le Maître D. (1995), L'évaluation de la performance des responsables de département d'une entreprise, Actes AGRH 1995, pp. 157-165.
- Naro G. (1995), Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : transversalité des problématiques et enjeux communs, Actes AGRH 1995, pp. 181-188.
- Roussel P. (1995), Evaluation de l'impact de l'individualisation et de la flexibilité des rémunérations : résultats d'une étude causale sous Lisrel, Actes AGRH 1995, pp. 703-710.
- Savall H. (1975), Enrichir le travail humain - L'évaluation économique, Dunod, réédition Economica 1990.
- Savall H. (1994), Mesure et négociation de la performance globale, communication aux Ateliers de l'INTEFP, Marcy l'Etoile, 40 p.
- Savall H., Zardet V. (1987), Maîtriser les coûts et les performances cachés, Economica, 3ème édition 1995, 275 p.
- Savall H., Zardet V. (1992), Le nouveau contrôle de gestion, éditions comptables Malesherbes, 399 p.
- Savall H., Zardet V. (1996), La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive, Revue Internationale de Systémique, Vol. 10. N°1, 1996.
- Sire B. (1993), Gestion stratégique des rémunérations, Editions Liaisons, Collection Gestion, 249p.

Annexe : tableaux

TABLEAU 1 - Résumé des actions d'innovation mises en oeuvre dans l'entreprise agro-alimentaire (Cas A)	
Domaines d'Actions	Solutions concrètes appliquées
Conditions de travail	Régularité des horaires de travail par égalisation des effectifs par ligne
Organisation du travail	Composition de groupes opérationnels de production par ligne de produits (pétrissage - fabrication - emballage - maintenance)
Gestion du temps	Mise en place de plannings Accroissement pour la maîtrise du temps consacré à la gestion Développement 30% contre 70% de gestion sécurité
Communication Coordination Concertation	Réunions régulières du noyau dur maîtrise Permanence dans l'usine assurée par le chef d'équipe jusqu'à 21 h. chaque jour Information régulière du personnel
Formation intégrée	Formation du personnel au réglage, à la détection des pannes développant de la polyvalence au sein de chaque unité
Mise en oeuvre stratégique	Tableaux de bord communs par ligne de production Etablissement de normes de qualité

TABLEAU 2 - Evolution des performances économiques et sociales dans le cas A	
Critères sociaux	Evolution des performances entre le diagnostic (1984) et l'évaluation (1988, puis 1995)
Effectifs	Passage de 240 personnes (1984) à 270 personnes (1988), puis 1 400 personnes (1995)
Politique de rémunération	Accroissement de 5 à 10% des rémunérations individuelles Mise en place de contrats d'activité avec complément de salaires de 8% du salaire de base
Politique de promotion	Politique affirmée de promotion interne (hiérarchique) Forte mobilité inter-sites
Absentéisme	Réduction de 1 point de l'absentéisme hors événements familiaux (1986/84)
Critères économiques	
Chiffre d'affaires	Croissance moyenne de 20% par an depuis 1984 (croissance interne et externe)
Charges	Réduction des charges variables
Evolution des résultats économiques immédiats	Le résultat net après impôts est au minimum de 10% du chiffre d'affaires depuis 1984
Evolution de la création de potentiel	L'entreprise autofinance ses investissements matériels Elle réalise en permanence des investissements immatériels pour tout son personnel par exemple : la formation est passée de 2% à 8% de la masse salariale, depuis 1986.
Autres critères de performance	Qualité : amélioration de la fraîcheur des produits vendus : de 10 jours en 1984 (durée moyenne de vie de produits le jour de la vente) à 2 jours en 1995.

TABLEAU 3 - Résumé des actions d'innovation mises en oeuvre dans l'entreprise de service public (Cas B)	
Domaines d'Actions	Solutions concrètes appliquées
Conditions de travail	Aménagement des guichets et réagencement de locaux Adaptation des horaires du personnel à la charge de travail Installation d'un télécopieur par secteur
Organisation du travail	Suppression des doubles contrôles (2 postes de 30 h. Hebdomadaires) Plus grande implication et responsabilisation des cadres et agents de maîtrise
	Actions de pilotage par les cadres : élaboration et suivi de plans d'actions prioritaires, lancement d'actions d'amélioration des conditions de travail
Communication Coordination Concertation	Sensibilisation du personnel aux conséquences de l'absentéisme (incitation à prévenir en cas d'absence) Action de communication vis-à-vis des clients pour réduire les défauts de qualité provoqués par eux
	Mise en place de groupes de travail sur aménagement des locaux
Formation intégrée	Action de formation des nouveaux arrivants Formation des guichetiers aux nouveaux produits Suppression des formations non suivies d'applications Création d'un dossier d'accueil pour le personnel auxiliaire (CDD)
Mise en oeuvre stratégique	Mise en place de contrats de gestion et de tableaux de bord de pilotage (objectifs commerciaux individuels mensuels) Meilleure diffusion de la stratégie et des objectifs prioritaires grâce aux PAP et aux CAPN
	Motivation des agents par les CAPN (objectifs semestriels d'amélioration et complément de salaires)
	Utilisation connectée des outils de gestion (contrats de gestion, PAP, tableaux de bord) entraînant une sensibilisation à la dimension économique de l'activité

TABLEAU 4 - Evolution des performances économiques et sociales dans le cas B	
Critères sociaux	Evolution des performances entre le diagnostic (1990) et l'évaluation (1992)
Effectifs	Baisse des effectifs de 5% par non remplacement de départ naturel
Politique de rémunération	Mise en place de contrats d'objectifs d'équipe et personnalisés pour le personnel (statut fonctionnaire) avec complément de salaire de 3%
Politique de promotion	
Absentéisme	Baisse de l'absentéisme de 8,2% à 7,6%
Critères économiques	
Chiffre d'affaires	Croissance de 20% du chiffre d'affaires entre 1991 et 1992 (objectifs de chiffre d'affaires dans les contrats d'activité) Pas de croissance sur la seconde activité (représentant 30% du CA. total)
Charges	Baisse des charges de 5,8MF. en année pleine
Evolution des résultats économiques immédiats	Amélioration des performances économiques de 12MF. réparties en 4MF. de résultats immédiats et 8MF de création de potentiel
Evolution de la création de potentiel	Mise en place de nombreux groupes de travail et d'étude associant les cadres et le personnel Investissement en formation
Autres critères de performance	Qualité de service : Baisse des retards dans la livraison des produits (fixation d'objectifs et d'actions concrètes dans les contrats d'activité du personnel)

TABLEAU 5 - Résumé des actions d'innovation mises en oeuvre dans l'Administration Publique (cas C)	
Domaines d'Actions	Solutions concrètes appliquées
Conditions de Travail	Réfection de locaux Réaménagement de locaux pour une meilleure fonctionnalité Regroupement géographique de locaux Achat de matériel supplémentaire
Organisation du travail	Baisse du nombre de niveaux hiérarchiques meilleure circulation des informations, plus rapide, moins filtrée Accroissement de l'autonomie et de la délégation aux différents niveaux hiérarchiques
Communication Coordination Concertation	Amélioration de la communication interne dans les services (descendante et remontante) Renforcement de la cohésion du comité de direction
Formation intégrée	Mise en place d'une formation au management pour les cadres
Mise en oeuvre stratégique	Meilleure communication, meilleure lisibilité sur la stratégie (objectifs et actions prioritaires) pour les cadres Mise en place de centres de décision budgétaires décentralisés

TABLEAU 6 - Evolution des performances économiques et sociales dans le cas C	
Critères sociaux	Evolution des performances entre le diagnostic (1990) et l'évaluation (1992)
Effectifs	Baisse des effectifs de 3% par non remplacement de départs naturels et réaffectations volontaires dans la même administration
Politique de rémunération	Inchangées
Politique de promotion	Pratiques traditionnelles du personnel et de la fonction publique de l'Etat
Absentéisme	Baisse de l'absentéisme de 6,5% en 1993 à 6,1% en 1994 Baisse des accidents du travail avec arrêt : de 27 (en 1992) à 20 (en 1994)
Critères économiques	
Chiffre d'affaires	Accroissement significatif du chiffre d'affaires (50%) A noter : l'Etat est prescripteur et payeur des activités de cet établissement
Charges	Gains sur charges externes de 3MF. (dont intérêts moratoires) Diminution des reports budgétaires de 8,5MF.
Evolution des résultats économiques immédiats	Amélioration des performances économiques de 37MF réparties en 13MF de résultats immédiats et en 24MF de création de potentiel
Evolution de la création de potentiel	Actions de simplification de l'organisation du travail, d'investissements dans des outils informatiques/bureautiques et de télécommunications