

LES INFORMATIONS SOCIALES ONT-ELLES PLACE DANS L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ?

Jean-Yves SAULQUIN
Professeur
Groupe ESCEM
1 Rue Léo Délibes - BP 0535
37205 TOURS CEDEX 03 - FRANCE
tél 02 47 71 71 70
jysaulquin@escem.fr

Le rôle stratégique des ressources humaines s'affiche désormais dans la plupart des discours managériaux. Dans ce cas, les informations sociales devraient jouer un rôle prépondérant dans le pilotage des organisations et dans l'évaluation de la performance.

Nous souhaitons montrer dans cet article que la réalité est différente.

Dans la première partie, nous constaterons que la GRH représente un facteur premier dans les discours sur la performance pour les chercheurs et les praticiens. En nous appuyant sur les résultats de recherches antérieures, nous validons la pertinence d'un modèle où la valeur des ressources humaines est une dimension principale dans la représentation de la performance organisationnelle.

Dans une deuxième partie, nous étudierons la place réellement accordée aux données sociales au regard des objectifs de performance. Deux études de terrain portant sur les informations sociales permettent de mesurer le décalage entre les représentations de la performance et l'utilisation de l'information sociale. La première étude traite de l'apport du bilan social au management des établissements de soins, et la seconde s'interroge sur la prise en compte des données sociales pour l'évaluation du risque de crédit par les banquiers.

Ces recherches montrent la place résiduelle qu'occupent les informations sociales dans la palette instrumentale des gestionnaires et soulignent les enjeux informationnels de la GRH.

1 – L'AMBITION SOCIALE DES MODELES ET DES DISCOURS SUR LA PERFORMANCE

Comme la plupart des chercheurs, nous pensons *a priori* indispensable de prendre en compte la valeur des ressources humaines dans le management d'une entreprise pour en garantir la pérennité. Pourquoi les théoriciens et les praticiens voient-ils les ressources humaines comme une source d'avantage compétitif ? Quelle place accordent-ils au facteur social dans l'évaluation de la performance ?

1.1- La prise en compte des ressources humaines comme facteur de performance

Pfeffer (1994) observe que pour beaucoup d'entreprises, les sources d'avantages compétitifs viennent de la technologie, les brevets, les économies d'échelle, et/ou la protection des marchés, bien qu'il soit difficile d'obtenir une position privilégiée dans ces domaines et même si tout avantage obtenu par une entreprise peut être plus facilement copié que par le passé. Alors que l'importance de ces facteurs clés de succès déclinent, l'avantage tiré de la gestion active des ressources humaines augmente, parce que les capacités organisationnelles assises sur les connaissances des employés sur les produits, les processus, les clients et les fournisseurs sont difficiles à copier.

Dans cette perspective, de nombreux chercheurs ont tenté d'établir un lien positif entre certaines pratiques sociales et la performance organisationnelle. Le courant universaliste a cherché à repérer des pratiques susceptibles d'améliorer la performance quel que soit le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise. Il y aurait ainsi de « bonnes » pratiques dont l'efficacité serait universelle. Prônant une autre approche, le courant contingent soutient l'hypothèse selon laquelle les pratiques sociales doivent être en accord avec les choix économiques et stratégiques. Il y aurait alors des combinaisons ou « paniers » de pratiques adaptées.

Quelle que soit l'approche retenue, la relation GRH – performance reste complexe à appréhender et rares sont les travaux convaincants. Il est difficile d'affirmer que les pratiques sociales sont efficaces dans toutes les situations. Contrairement aux croyances, il apparaît à Pfeffer (1994, 1998, 1999) que les pratiques de management efficaces sont parfois des marottes, sont difficiles à comprendre ou qu'il est difficile de savoir pourquoi elles marchent, et sont plutôt contingentes à la stratégie particulière d'une organisation⁶⁵.

Arthur (1992) a mené une étude sur les aciéries américaines qui conclut qu'une stratégie basée sur l'avantage par les coûts réduit le besoin et l'intérêt du management de s'engager dans le développement de telles pratiques, en comparaison avec des firmes qui suivent une stratégie de différenciation dépendante de la flexibilité, la qualité et la variété.

Une stratégie par les coûts pourrait donc se satisfaire d'approches managériales classiques. Une telle conclusion peut être acceptée, mais avec des réserves. Bien qu'il soit peut être vrai que certains types de stratégies nécessitent un fort investissement dans les pratiques sociales, il n'est pas impossible que ces mêmes pratiques aident aussi les firmes à suivre d'autres stratégies comme la réduction des coûts. Les observations de Pfeffer (94) sont sur ce point édifiantes. Environ 10% des firmes qui suivent une stratégie de réduction de coûts maximisent ces pratiques. Environ 40% des industries qui suivent une stratégie de différenciation ont un système de gestion sociale inadapté (réduction des coûts sociaux).

Ainsi, il y a une relation entre la stratégie et les pratiques de ressources humaines, mais la relation est loin d'être parfaite. La manière dont une firme développe ces pratiques variera, semble-t-il, en fonction de sa stratégie, de sa technologie spécifique et de son marché.

⁶⁵ Pfeffer (98) s'inscrit dans le courant universaliste et retient sept pratiques sociales dominantes utilisées par les entreprises performantes : la sécurité de l'emploi, la sélectivité à l'embauche, la politique de hauts salaires, la paye au mérite et l'information sur la participation financière, l'organisation du travail en équipes avec décentralisation de la prise de décision, la formation et le développement des compétences, l'augmentation des symboles d'égalité.

Un argument pour la contingence des pratiques sociales repose sur l'observation que la flexibilité de l'organisation du travail (qui inclut beaucoup des pratiques énumérées) est corrélée avec un contexte de marché concurrentiel, et une technologie qui requière un haut niveau de compétences.

Il serait difficile de trouver une seule entreprise qui utiliserait toutes les pratiques sociales dites « performantes », et qui les développerait avec la même intensité. Il faut encore souligner qu'une entreprise peut utiliser toutes ces pratiques et perdre de l'argent, ou en utiliser peu, voire pas du tout, et être profitable.

Il est clair qu'il n'y a pas qu'un seul facteur de succès. Prenons l'exemple d'IBM qui a eu recours à beaucoup de ces pratiques, et qui a formé une force de travail spécifique et compétente. Malgré ces atouts, une erreur stratégique lui a fait mener une stratégie de produits basée sur les grosses unités.

Dans le même ordre d'idée, il est possible d'être performant pendant un certain temps en ne faisant rien de tout cela, voire même le contraire. A court terme, baisser les salaires, les niveaux des qualifications et manager par la « terreur » peut produire des résultats temporaires.

Ces pratiques seront d'autant moins une source d'avantage concurrentiel durable qu'elles n'auront rien d'innovant et d'unique et qu'elles pourront être facilement imitées par d'autres. Manager les salariés de façon efficace n'est pas toujours essentiel pour le succès, la performance n'est pas mono-dimensionnelle.

Le débat sur la performance reste ouvert (Bourguignon, 1995). Nous avons souhaité privilégier une représentation globale du concept, en retenant une évaluation multi-critères des résultats qui tienne compte notamment du jugement des observateurs externes à l'entreprise (le degré de satisfaction de la communauté par exemple). Avec le concept de performance, on doit - selon nous - prendre en considération la façon dont les multiples partenaires de l'organisation jugent des effets de l'action managériale. Nous voulions encore que cette approche intègre clairement la dimension « ressources humaines ». En effet, si les ressources humaines sont source d'avantage compétitif, le modèle doit intégrer cet élément de concurrence interne qui peut se révéler discriminant.

1.2 – Un modèle d'évaluation de la performance qui souligne la primauté des ressources humaines

Le concept de performance organisationnelle requiert une vision la plus large possible des résultats. La perception change si on se place du point de vue d'actionnaires, de dirigeants, de salariés ou encore de banquiers.

Comment appréhender la performance organisationnelle pour concilier la pluralité de regards portés sur les organisations ?

Cette investigation nous a permis de découvrir les travaux de Morin, Savoie et Beaudin (1994) qui proposent un modèle de performance ayant, selon eux, vocation universelle.

Nous expliquerons dans un premier temps pourquoi nous avons utilisé ce modèle pour nos observations, puis nous examinerons les résultats de son application dans trois études que nous avons menées entre 1998 et 2000.

- L'intérêt théorique du modèle au regard de la problématique GRH-performance.

Parce qu'il repose sur un socle théorique solide et que sa portée opérationnelle a été validée par l'Ordre des comptables, nous avons choisi le modèle de Morin, Savoie et Beaudin qui prétend appréhender toute la complexité et toute la richesse du concept de performance organisationnelle. Ce modèle présente à nos yeux un atout majeur dans la mesure où il donne clairement à *la valeur des ressources humaines* le statut de dimension principale dans l'évaluation de la performance.

La modélisation comporte trois niveaux d'abstraction :
 les dimensions de la performance (pérennité de l'organisation, efficacité économique, valeur des ressources humaines, légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) ;
 les critères qui définissent les dimensions (ils sont au nombre de treize) ;
 les indicateurs qui servent à mesurer les critères.

Tableau 1

***Jugement général sur la performance organisationnelle
 (4 dimensions et 13 critères)***

<p><u>Pérennité de l'organisation</u> <i>Jugement global :</i> jugement Qualité du produit ou service Rentabilité financière Compétitivité</p>	<p><u>Efficacité économique</u> <i>Jugement global :</i> jugement Economie des ressources Productivité</p>
<p><u>Valeur des ressources humaines</u> <i>Jugement global :</i> Jugement Mobilisation des employés Climat de travail Rendement des employés Développement des employés</p>	<p><u>Légitimité auprès des groupes externes</u> <i>Jugement global :</i> jugement Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté</p>

Chaque critère fait l'objet d'une mesure à partir d'un nombre significatif d'indicateurs, quand ils existent. Un manuel de procédure décrit les indicateurs souhaitables⁶⁶.

A la lecture des indicateurs, chaque critère est évalué sur une échelle en cinq points.

Ensuite, chaque dimension s'apprécie elle-même sur cette échelle en cinq points en fonction des résultats sur les critères. L'observateur peut ainsi porter un jugement général à partir d'une modélisation où éléments quantitatifs et qualitatifs se complètent (tableau 1).

En fonction de certaines variables de contexte (secteur d'activité, intensité de la concurrence, degré de maturité des activités, formation des dirigeants, climat social, ...) telle organisation pourra privilégier telle dimension ou tel critère de performance.

- L'utilisation pratique du modèle et le poids des ressources humaines dans les discours.

Nous proposons ci-après une synthèse de nos travaux antérieurs qui visaient à observer la pertinence de ce modèle sur certains terrains :

des établissements sociaux (aide aux personnes en difficultés sociales, aide aux personnes âgées, aide à l'enfance, aide aux adultes handicapés), en interrogeant leurs directeurs ;

⁶⁶ A titre d'exemple, les auteurs proposent de mesurer le climat de travail par six indicateurs : le taux de participation aux activités sociales, le taux de maladie, le taux d'accidents, le ratio d'actes déviants, le nombre de jour perdus à cause d'un arrêt de travail, la qualité des relations de travail.

des établissements financiers (Caisses d'Épargne, services financiers de la Poste), en questionnant des salariés ;
des sociétés de services situées à l'étranger (banques, assurances, distribution), en questionnant des cadres salariés.

Pour toutes ces études, nous avons suivi la même méthodologie, en administrant des questionnaires en face à face aux différents échantillons. Pour chacune, en effectuant une analyse en composantes principales, nous avons cherché à savoir comment les critères de performance définis par Morin, Savoie et Beaudin étaient combinés entre eux pour constituer des dimensions indépendantes dans la représentation de la performance. Ainsi avons-nous, d'une part, demandé aux personnes interrogées de « reconstituer » les dimensions originelles du modèle (vues comme des paquets de critères), et d'autre part, cherché à savoir ce qui était important pour eux au regard de l'objectif de performance dans leurs établissements.

L'évaluation de la performance dans les établissements sociaux reste un exercice difficile en raison du déficit d'indicateurs spécifiques. La mesure du produit est complexe, la valeur résidant principalement dans la qualité du service rendu.

Le secteur est très dirigé avec des structures contingentées et des projets d'investissement soumis à autorisation. L'État comprime les budgets, incite aux restructurations, et ces évolutions poussent à des préoccupations managériales croissantes.

A la lumière d'une enquête effectuée auprès de 40 directeurs d'établissements, nous avons constaté que l'adaptation au contexte ne remettait pas en cause la pertinence du modèle. Dans les services sociaux, la performance semble fortement dépendante de la gestion des moyens. La primauté est donnée par les gestionnaires à *la valeur des ressources humaines* et à *l'efficacité économique*, sans oublier *la qualité du service* qui reste un critère essentiel de la survie des établissements sociaux (Saulquin, 1998).

La recherche d'un haut rendement des employés (défini comme la valeur économique des services rendus), avec une grande qualité de service, combinés avec un climat de travail satisfaisant nous semble cohérent avec la vision positive que des directeurs peuvent avoir de la performance dans ce secteur très spécifique du social.

Début 1999, nous avons initié une nouvelle recherche auprès de 55 agents des Caisses d'Épargne et de la Poste aux fins d'appréhender leurs perceptions de la performance. Ce secteur des services financiers connaît des mutations extrêmement fortes, et il nous paraissait intéressant d'avoir une image des perceptions salariales de la performance dans un tel contexte.

Nous avons observé dans cette étude une forte proximité avec le modèle originel. Nous avons noté par ailleurs que l'objectif de qualité des prestations de services garant de pérennité était unanimement partagé par tous les membres de l'organisation. Et si les salariés accordaient la primauté à la dimension *pérennité de l'organisation*, il apparaissait encore que la performance est largement associée au management des hommes (Saulquin, 2000).

Au cours du premier trimestre 2000, nous avons reproduit la même enquête à l'étranger, auprès de 30 salariés travaillant dans des sociétés de services, aux fins d'établir des comparaisons avec les conclusions tirées de la précédente recherche (Saulquin, 2000). En comparant les résultats sur deux groupes de salariés (l'un français, l'autre étranger) nous constatons une grande communauté de perception de la performance organisationnelle. Il apparaît clairement que la performance est avant tout *la pérennité de l'organisation*, et que

celle-ci passe par *la qualité des services et la rentabilité financière*. Ensuite, les observations confirment l'importance de la dimension Ressources Humaines, et plus particulièrement du critère de *mobilisation* (groupe des salariés français) et du critère de *développement des employés* (groupe des salariés étrangers).

Tableau 2

Synthèse des résultats

Populations interrogées	Dirigeants dans services socio-sanitaires	Salariés dans services financiers	Salariés étrangers dans services
Dimensions premières de la performance	. valeur des ressources humaines . efficience économique = gestion des moyens humains et financiers et qualité du service	. pérennité de l'organisation . valeur des ressources humaines = objectif de qualité du service et recherche d'un management mobilisateur	. pérennité de l'organisation . valeur des ressources humaines = objectif de qualité du service et recherche du développement des employés

L'enjeu social s'exprime avec force dans ces différentes recherches. Qu'il s'agisse de perceptions managériales ou salariales, *la valeur des ressources humaines* apparaît comme un facteur principal dans les représentations de la performance organisationnelle (tableau 2). Les pratiques sociales paraissant devoir conditionner en priorité la performance des établissements, nous nous sommes posés la question du suivi de ces pratiques et de leurs effets. Au delà des discours, les données sociales ont-elles concrètement place dans l'évaluation de la performance ?

Forts des observations faites dans les études précitées, nous avançons l'hypothèse que les informations sociales sont fortement utilisées dans la mesure de la performance organisationnelle. La deuxième partie de cet article va infirmer cette hypothèse. Nous proposons ci-après les résultats de deux autres de nos travaux qui illustrent le faible rôle de l'information sociale face aux enjeux affirmés du management social. La première concerne l'apport du bilan social au management des établissements de soins, et la seconde aborde la prise en compte des données sociales dans l'évaluation du risque de crédit.

2 – LA PLACE MODESTE DES INFORMATIONS SOCIALES AU NIVEAU OPERATOIRE

Les discours ambitionnaient une place de tout premier plan pour le facteur ressources humaines, mais la réalité s'avère décevante. Les acteurs que nous avons rencontrés dans deux études sous-utilisent nettement les informations sociales.

Dans un premier temps, c'est l'examen du bilan social dans les établissements de soins qui va nous permettre d'illustrer ce paradoxe. Réceptacle de données sociales, le bilan social

peut-il s'insérer dans l'amélioration de la performance ? Peut-on le considérer comme un outil d'aide à la décision ?

2.1 – Les établissements de soins à la recherche d'informations sociales : la piste du bilan social

Les organisations de soins connaissent des difficultés internes dues à une faible rentabilité, à des besoins de financement croissants, mais encore à une absence de gestion des personnels. Fort de notre connaissance du secteur, nous avons souhaité mettre en exergue le rôle de la performance sociale dans la performance globale des établissements, en envisageant de quelle manière le bilan social permettrait d'asseoir le suivi de cette performance (Saulquin, 1997).

Les difficultés de management se situent souvent à l'interface entre plusieurs métiers, plusieurs catégories qui ont à collaborer pour résoudre des problèmes. Nous savons qu'il appartient au directeur de favoriser l'intégration des acteurs dans un milieu qui y semble *a priori* hostile, et que pour cela, il faut rompre l'isolement et lever les réflexes corporatistes.

Nous avons constaté, sur le terrain, que l'enjeu social était mal évalué. Les pratiques et les outils sont en contradiction avec les buts affirmés par les directeurs d'établissements. De nos travaux de recherche antérieurs, nous retirons que pour 76% des directeurs, la performance est avant tout la satisfaction des salariés (Saulquin, 1995). Le champ social occupe une place significative dans la représentation de la performance, mais est-il pour autant géré ?

Nous avons pris soin de collecter la totalité des tableaux de bord utilisés par les directeurs, et leur examen approfondi prouve l'absence d'indicateurs sociaux et une réponse prioritaire à la logique de profit (Saulquin, 1997). Le tableau de bord est un instrument très présent dans 97% de notre échantillon, mais il n'est pas pour autant adapté aux objectifs de performance. Ce document recouvre des réalités très diverses allant de la simple feuille où figure le taux d'occupation quotidien, à des supports informatisés où figurent des informations financières et des indicateurs physiques d'activité. Le tableau de bord a en définitive un contenu assez pauvre. Qui plus est, ce n'est pas un tableau de bord au sens où nous l'entendons (réactivité, réceptacle d'indicateurs non financiers,...). Quant aux indicateurs sociaux, ils sont délaissés ; le manager ne fait pas de la performance sociale un outil opérationnel.

Nous relevons par ailleurs une contradiction entre la pauvreté du système d'information et l'accroissement de la complexité de l'environnement des établissements de soins. Il n'y aurait pas de place pour les technologies de l'information dans les organisations de soins parce que le processus de décision est de type politique, que chaque problème rencontré est un problème « totalement non structuré », que le processus de soins est « fortement personnel » et que l'information est « tout à fait informelle » (Jadin, 1992). En matière de décision, l'hôpital ne serait pas un terrain d'accueil naturel pour les technologies de l'information, mais un champ qui reste de la compétence entière de l'homme.

Le bilan social peut-il compenser cette faible instrumentation du gestionnaire ? Peut-il aider à définir des indicateurs sociaux adaptés au contexte des établissements de soins ?

Ces organisations sont à la recherche d'outils pertinents pour établir et contrôler leurs objectifs sociaux, et l'utilité, la pertinence informationnelle du bilan social dans le pilotage de la performance est, malgré certaines limites, démontrée (d'Arcimoles, 1995).

Un premier élément de réponse nous est apporté par l'étude des dysfonctionnements au sein d'établissements de soins telle que celle proposée par Fournier et *alii* (1994). Partant d'une analyse des situations de travail, leur recherche a permis de déceler 4 difficultés principales :

- la communication - coordination - concertation (manque de dialogue entre les différents services, méconnaissance des méthodes de travail de chacun) ;
- l'organisation du travail (charge de travail, ajustement des effectifs dans les services) ;
- les conditions de travail (fatigue à l'urgence, à l'exiguïté des locaux, à l'irrégularité de l'activité) ;
- la formation (inadéquation formation – emploi).

À la lumière de cette étude, il apparaît que le bilan social peut aider à analyser et prévenir certains de ces dysfonctionnements : en particulier les quatre chapitres *emploi* (effectifs, travailleurs extérieurs, embauches, départs, chômage et absentéisme), *conditions d'hygiène et de sécurité* (accidents du travail et de trajet, maladies professionnelles, dépenses de sécurité), *autres conditions de travail* (durée du travail, aménagement horaire, organisation et dépenses d'amélioration) et *formation* (% masse salariale consacré à la formation continue, nombre de stagiaires, nombre d'heures de stage, congés formation).

En fin de compte, si le bilan social peut aider à déceler tels symptômes, il semble pertinent d'en faire un usage mesuré plutôt qu'exhaustif, en l'adaptant aux contingences propres à chaque organisation. La constitution, dans le temps, d'une base de données reposant sur des indicateurs spécifiques permettra au gestionnaire de disposer d'un référentiel historique indispensable (Peretti, 1994).

Au delà du constat des écarts, on peut imaginer que l'outil puisse suggérer des innovations sociales. Nous pensons notamment à la reconversion des infirmières, au moyen de plans de formation leur permettant d'envisager des postes de gestion dans des établissements sociaux par exemple. Nous pensons encore à la baisse du temps de travail qui peut réduire le stress et la fatigue vécue par les personnels de santé.

Toutefois, les indicateurs provenant du bilan social ne sauraient seuls permettre de parvenir à une gestion performante des ressources humaines dans les organisations de soins ; des outils complémentaires sont indispensables. En effet, de nombreux dysfonctionnements sont liés à des problèmes de communication-coordination-concertation, et le bilan social, par sa nature informationnelle quantitative, ne permet pas d'appréhender cette dimension. Il ne permet pas non plus d'appréhender le problème du climat social, facteur crucial de l'équilibre interne de l'entreprise (d'Arcimoles, 1995).

Accorder la priorité aux rapprochements entre les hommes et à l'information : là est la difficulté. La performance sociale sous-tend fortement la performance globale, mais elle reste difficile à gérer. Elle doit se traduire, concrètement, par le dialogue, par des réunions et des réseaux d'échange permettant de régler les problèmes. Elle doit favoriser un climat interne meilleur, centré sur l'efficacité collective et l'entraide.

Ainsi, l'intégration est de nature informationnelle, elle passe par une vision partagée. Tous les acteurs doivent collaborer pour réduire les incertitudes liées aux prises de décisions. En diffusant un langage propre à la concertation et en agissant sur les comportements, le système d'information ne devient-il pas un élément fédérateur qui accompagne le changement de l'organisation vers plus de coopération ?

Peut-on considérer le bilan social comme un tableau de bord ? Dans sa configuration présente, et compte tenu de ce que nous avons rapporté, nous ne pouvons que répondre par la négative. En l'état actuel de la législation, il reste un document aride, touffu et limité de par sa

faible lisibilité (Marmuse, 1997). Mais des adaptations sont possibles pour faire évoluer l'outil.

Etabli *a posteriori*, le bilan social contient des informations rétrospectives, introverties, quantitatives, alors que les organisations ont besoin de données prospectives, extraverties, qualitatives plus que quantitatives, de signaux noyés dans des bruits de fonds, de façon à ce qu'elles puissent « desserrer la contrainte du temps » (Lesca, 1986).

A l'instar du bilan comptable, le bilan social se présente en fait comme une photographie qui, lorsqu'elle est bonne, vient conforter la performance passée d'une organisation.

Dans la section qui suit, nous nous interrogeons sur l'impact de l'information sociale auprès des milieux bancaires. L'apparition des fonds éthiques prouve que les ressources humaines intéressent la communauté financière. Mais jusqu'à quel point ? Les experts intègrent-ils concrètement à leurs analyses des indicateurs sociaux dont certains pourraient provenir du bilan social ? En appeler à la responsabilité sociale des entreprises, faire le constat que les ressources humaines contribuent à leur performance est une chose, mais intégrer des critères sociaux à son analyse et juger objectivement des bonnes pratiques en est une autre.

2.2 – La prise en compte des données sociales pour l'évaluation du risque de crédit

Face au contexte de complexification que nous avons évoqué, les méthodes d'évaluation du risque de crédit ont évolué sensiblement. La primauté, voire la « dictature », des critères financiers laisse peu à peu la place à un effort de compréhension de l'entreprise et de sa stratégie. Se pose alors la question de la place de la GRH dans ce diagnostic. Au plan méthodologique, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs auprès d'experts en analyse du risque de crédit de sept grands réseaux bancaires français, suivis de questionnaires administrés sur les méthodes d'investigation et les besoins informationnels des chargés d'affaires. Cette recherche nous a permis de constater que les données sociales, bien que perçues comme essentielles, ne jouent qu'un rôle secondaire dans la prise de décision des banquiers (d'Arcimoles et Saulquin, 1999).

L'idée d'une prise en compte des ressources humaines par les partenaires financiers de l'entreprise progresse. Le Forum de Davos a permis d'évoquer l'utilité d'une notation sociale pour les entreprises cotées en Bourse et la presse spécialisée⁶⁷ évoque la perspective d'une évaluation des ressources humaines. Les analystes boursiers intégreraient peu à peu les ressources humaines parmi les « fondamentaux » de l'entreprise (d'Arcimoles, 1997). Une telle démarche pourrait aussi s'appliquer aux analystes de crédit, dont la méthodologie fut longtemps réductrice, principalement assise sur des indicateurs d'endettement et de structure financière. Les incertitudes économiques grandissantes ayant rendu les situations de trésorerie variables, ces analystes doivent désormais développer un véritable diagnostic économique et stratégique, seul capable d'apprécier les capacités futures de remboursement (Vailhen, 1998). Y a-t-il une place pour les données sociales dans ce diagnostic élargi ?

Les résultats de notre recherche attestent que le management social est perçu par les analystes bancaires comme un facteur clé de performance durable, mais les propos traduisent un malaise quant à la manière de l'appréhender pour estimer le risque de crédit.

⁶⁷ Les Echos du 01/02/99, Mondialisation : le Forum économique de Davos saisi par le doute

Les banquiers reconnaissent à l'unanimité que la politique sociale est un facteur important de la rentabilité. Ainsi, pour situer le rôle positif que jouent les pratiques sociales dans la rentabilité, les professionnels interrogés estiment qu'il faut faire très attention :

- à la formation, car la compétence du personnel est déterminante ;
- à la politique salariale, car c'est l'élément central de la motivation ;
- à la gestion participative qui permet d'impliquer le personnel .

Les analystes bancaires, dans leur grande majorité (deux sur trois) perçoivent aussi la gestion sociale comme un facteur de risque. Pour prévenir ce risque, parmi les actions financières ou sociales proposées, il faut absolument, selon eux :

- savoir assurer la flexibilité de ses coûts ;
- savoir assurer la flexibilité de son organisation ;
- savoir impliquer et intéresser son personnel.

Dans ces discours sur la flexibilité, voire sur l'individualisation des salaires, présentées comme des méthodes innovantes, ne retrouve-t-on pas un débat ancien sur la relation performance - rémunération ? Taylor n'avait-il pas émis l'idée que la rémunération au rendement permettait de lutter contre la « flânerie » systématique des salariés ? Il s'agit bien d'influencer les comportements par des méthodes de gestion qui visent à améliorer la productivité de l'organisation.

Pour les banquiers rencontrés, les enjeux de la gestion sociale dépassent les exigences de la performance économique. Si tous reconnaissent que c'est la performance économique qui donne les moyens de la politique sociale, ils sont d'accord pour affirmer que le capital humain fait toujours la différence (tout le reste peut se copier).

Ils rejettent l'idée que la politique sociale n'aurait pas d'importance, rejoignant ainsi les travaux selon lesquels la gestion des ressources humaines est un facteur de performance (Kochan et Osterman, 1994 ; Pfeffer, 1994 ; Becker et Gerhart, 1996). Nous assisterions donc, dans les milieux financiers, à une « montée » du social par rapport à l'économique.

Mais cette conviction se heurte concrètement à la difficulté d'établir une relation positive entre les pratiques sociales et la performance, ainsi exprimée par l'un de nos interlocuteurs : « une entreprise peut très bien avoir développé des pratiques sociales avancées dans des temps de croissance forte, mais vivre actuellement des difficultés sur son marché. Autrement dit, les pratiques sociales ne sont pas forcément gage de performance. En revanche, l'absence de gestion sociale condamne à terme l'entreprise ».

Face aux difficultés rencontrées par l'analyse sociale externe, les partenaires financiers réduisent leur spectre d'analyse et se concentrent sur deux critères constamment évoqués par les chargés d'affaires : le management d'une part, et le climat social d'autre part.

Dans tous les cas, la démarche est fortement subjective, ce qui fragilise sa reconnaissance institutionnelle. Cette reconnaissance institutionnelle serait plus manifeste si des indicateurs sociaux pouvaient être explicitement intégrés dans les dossiers d'analyse ou dans les scores bancaires. Mais tous les analystes sont très réservés sur ce point pour deux raisons principales.

- Ils estiment tout d'abord improbable de pouvoir identifier des indicateurs sociaux discriminants, compte tenu de la complexité pressentie des relations entre gestion sociale et performance. Plusieurs nous ont fait part de leurs doutes sur l'existence de pratiques sociales d'excellence, susceptibles de justifier l'introduction de référentiels pertinents.
- Dans l'hypothèse où ces indicateurs pourraient être identifiés, deux analystes ont souligné leurs réticences face à l'utilisation de ratios normalisés, traduisant un sentiment de prudence

vis à vis d'un diagnostic trop automatisé. C'est donc la pertinence du « benchmarking social » qui est ici implicitement remise en cause par ces analystes. De plus, avec la généralisation d'indicateurs sociaux, ne peut-on craindre le développement du dumping social ?

Au vu des enquêtes réalisées, nous pouvons avancer que jugement des analystes intègre progressivement la logique de l'investissement social. Mais cette évolution se heurte aux limites informationnelles et théoriques de l'analyse sociale externe et ne peut donc pour l'instant se concrétiser par une formalisation de la démarche d'évaluation.

En l'absence de contrôle formel, on remarque une importance croissante accordée à la politique salariale et à la formation (en tant qu'instruments de motivation).

L'analyse du climat social cristallise aussi l'attention des chargés d'affaires comme révélateur de l'état des ressources humaines et de leur gestion. Il y a là une hypothèse implicite que des pratiques sociales soucieuses de valoriser le personnel se traduiront par un climat social serein.

Nous percevons derrière nos observations la tension entre logique économique et logique sociale. Elle nous rappelle que les dirigeants orientent en priorité leur action vers la recherche du profit, tout en sachant bien que le facteur social est source d'avantage compétitif. Les discours managériaux traduisent bien le fait que les ressources humaines sont un facteur de performance, mais qu'elles sont aussi vécues comme un coût. Le dirigeant utilise la gestion des ressources humaines pour satisfaire la performance économique, mais cette GRH est sans doute réductrice, et les salariés semblent attendre autre chose.

Nos résultats révèlent un problème de décalage classique entre le discours et la réalité. Les dirigeants ne font pas ce qu'ils disent : soit volontairement, soit même involontairement. Ces résultats mettent encore à jour des contradictions entre performance économique et performance sociale.

Pour illustrer ce décalage ou cette absence de volonté, nous avons mis en évidence la place résiduelle qu'occupaient les données sociales dans deux recherches :

- . l'une sur le bilan social, qui nous est apparu sous-utilisé, alors qu'il pourrait aider à définir des indicateurs sociaux adaptés aux difficultés de management des établissements de soins ;

- . l'autre sur les données sociales, qui ne jouent qu'un rôle secondaire dans l'analyse du risque de crédit menée par les établissements bancaires.

LIMITES ET CONCLUSIONS

La démarche méthodologique que nous avons suivie pour ces travaux comporte des limites : le caractère statique de l'observation, les biais inhérents à la collecte de données par entretien⁶⁸, la représentativité de l'échantillon⁶⁹, le choix des variables étudiées.

⁶⁸ Le recueil des données par entretiens, technique dont la valeur scientifique est contestable et qui introduit un certain nombre de biais. Pour Blanchet et alii (1987) « il est manifeste que l'entretien dans les sciences sociales est un paradoxe : l'outil est irremplaçable pour accéder à des connaissances dont l'intérêt est sans cesse réaffirmé, mais il reste une méthodologie irrecevable du point de vue de l'idéal scientifique ».

Toutefois, certaines précautions prises pour nos enquêtes, conformément aux recommandations d'Igalens (1994), permettent d'atténuer ces imperfections : préparation d'un guide d'entretien validé par un pré-test ou un expert, graduation des questions allant des moins impliquantes aux plus impliquantes, établissement d'une fiche de synthèse après chaque entretien où sont notées les impressions ressenties lors de l'entretien.

Malgré ces limites, nos différentes recherches montrent la place résiduelle qu'occupent les données sociales dans la palette instrumentale des questionnaires. Elles témoignent du paradoxe entre des discours managériaux soutenus sur la place des ressources humaines dans la représentation de la performance, et la pauvreté des indicateurs sociaux existants réellement dans les entreprises.

Elles soulignent encore la tension qui peut exister entre la volonté de posséder des outils pertinents et la difficulté de les construire et de les utiliser.

Au bout du compte, la performance n'est-elle que performance financière ? Et, dans la foulée, n'y a-t-il de place que pour l'information financière ?

Le droit des affaires pose le principe que l'objectif de la firme consiste à maximiser la satisfaction de l'actionnaire qui supporterait seul le risque (financier) final en cas de faillite. Ceci a pour conséquence que l'obtention de ressources financières, l'accès aux marchés de capitaux, sont les préoccupations principales des dirigeants et produisent une structure de gouvernement et une distribution du pouvoir interne qui reflète la prédominance des réactions du marché financier aux décisions et aux actes des directions générales. Par suite, les ressources humaines ne pèsent pas lourd, et les cadres en GRH ont généralement moins de pouvoir que les autres cadres dans l'organisation.

Marx accordait la primauté au capital humain, Keynes la donnait au capital financier. Si nous acceptons le principe que l'argent est le moyen que les hommes se sont donnés pour faciliter les transactions et rémunérer l'actionnaire, le dirigeant, le salarié, n'acceptons nous pas, de fait, que la performance de l'entreprise soit avant tout le profit ?

La plupart des outils d'information utilisés par les dirigeants reposent aujourd'hui sur un étalon monétaire, parce qu'ils visent essentiellement à mesurer la performance financière.

Le recours à un étalon monétaire ne condamne-t-il pas définitivement la mesure des progrès sociaux ?

La responsabilité des analystes financiers nous semble grande sur ce point. Leurs discours sont porteurs d'enjeux forts pour les acteurs du marché, dès lors qu'ils prétendent fournir des normes pour les décisions d'investissement.

Faute de pouvoir objectiver la performance de l'entreprise autrement que par des indicateurs dictés par la logique de profit, ils confortent la représentation économique dominante de la performance.

Pour corriger cela, il suffirait que l'entreprise donne des signaux sociaux à son environnement. La théorie du signal prédit que les variations de dividendes ont un contenu informatif. Pourquoi des augmentations de dépenses de formation ne constitueraient-elles pas

Nous n'avons pu évacuer les problèmes de subjectivité liés au mode opératoire que nous avons retenu. L'interview reste une technique utile mais limitée à la fois par la perception des acteurs rencontrés, et par notre propre champ de vision. Chaque acteur ne peut avoir qu'une vision limitée de l'organisation.

⁶⁹ On peut nous reprocher encore la faible taille de nos différents échantillons. Nous avons, partant des intentions de quelques individus, spéculé sur les intentions de l'agrégat social (les directeurs d'établissement, ...) et sur les effets induits sur la performance des organisations étudiées. Il y a clairement un biais de représentativité dû à l'effectif.

un « bon » signal quant aux perspectives de l'entreprise ? La presse spécialisée rapporte que les investisseurs refusent l'immobilisme social et que certains indicateurs sociaux ont - d'ores et déjà - un contenu informatif pour les observateurs. Les grandes entreprises font effectivement l'objet d'une médiatisation accrue, et cela affecte leur management. Non seulement elles doivent veiller à la qualité de l'information produite (elles possèdent des services de communication pour cela), mais cette information recèle en elle une force qui peut venir contrarier le pouvoir des dirigeants. Dans certains cas, c'est la performance anticipée par le public qui leur permet d'appliquer leurs décisions.

Sfez (1992) nous explique que dans un monde où on recherche des critères de « bonne gestion », l'information (au sens médiatique du terme) véhicule la traduction, l'explication de telle ou telle décision. Une décision est ainsi recodée par des traducteurs (observateurs), et si elle est jugée efficace, elle donne alors la légitimité au décideur. Selon cette approche, une coupure se serait installée entre pouvoir et décision, et l'information serait le vecteur de sa nécessaire traduction en *bonne* décision pour que cette décision puisse être appliquée.

La GRH peut donc intervenir dans le jeu pour proposer des indicateurs qui pèsent sur le marché financier. Aujourd'hui, le critère premier reste la rentabilité, mais en seconde place viennent le management social, l'éthique et même l'environnement. Il y a là une opportunité pour la GRH, même si nous n'oublions pas les difficultés et les réserves qui entourent la construction de normes sociales.

BIBLIOGRAPHIE

- D'ARCIMOLES, C.H., *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, nécessité et pertinence du bilan social*, Economica, 1995.
- d'Arcimoles C.H., « Relations sociales et évaluation d'entreprise », *Analyse financière*, n°112, septembre 1997.
- D'ARCIMOLES C.H. et SAULQUIN, J.Y., « Gestion des ressources humaines, relations bancaires et contrôle du risque de crédit », *Actes du 10^{ème} congrès de l'AGRH*, Lyon, septembre 1999.
- ARTHUR, J., « The link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimils », *Industrial and Labor Relations Review*, n°45, 1992.
- BECKER, B. et GERHART, B., « The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, 1996.
- BLANCHET A., et alii, *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, Dunod, 1987.
- BOURGUIGNON, A., « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet - août 1995.
- FOURNIER et alii, « Mise en œuvre des outils de management socio-économiques dans le secteur hospitalier », dans *L'audit social au service du management des ressources humaines*, Economica, 1994.
- IGALENS, J., *Audit des ressources humaines*, Editions Liaisons, 2^{ème} édition, 1994.
- JADIN, J.F., « Contre l'impérialisme de la raison instrumentale », *Actes du 1^{er} Colloque de l'Association Information et Management*, HEC, mai 1992.

- KOCHAN THOMAS A. et OSTERMAN P., *The mutual gains enterprise, forging a winning partnership among labor, management, and government*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- LESCA, H., *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*, Mac Graw Hill, 1986.
- MARMUSE, C., « Performance », dans *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 2ème édition, 1997.
- MORIN, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G., *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994.
- PERETTI, J.M., *Ressources humaines et gestion du personnel*, Vuibert, 1994.
- PFEFFER, J., *Competitive Advantage through People : Unleashing the Power of the Work Force*, HBS Press, 1994.
- PFEFFER, J., « Seven practices of successful organizations », *California Management Review*, Hiver 1998.
- PFEFFER, J., « Putting people first for organizational success », *The Academy of Management Executive*, Ada, mai 1999.
- SAULQUIN, J.Y., *La clinique en observation, formulation d'un diagnostic et relation à l'efficacité*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de l'Université de Poitiers, 1995.
- SAULQUIN, J.Y., « Management intégrateur et recherche d'efficacité », *Revue Actualités et Perfectionnement Gestion 2000*, mars-avril 1997.
- SAULQUIN, J.Y., « Ressources humaines et performance : l'apport du bilan social », *Actes du colloque du LIRHE*, Toulouse, juin 1997.
- SAULQUIN, J.Y. et HOURQUET, P.G., « L'apport du bilan social au pilotage de la performance : le cas des cliniques privées », *Revue Personnel - ANDCP*, n°395, décembre 1998.
- SAULQUIN, J.Y., « Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°36, juin 2000.
- SAULQUIN, J.Y., « Pratiques de GRH et relations à la performance, perceptions salariales et perceptions managériales », *Actes du Congrès ASAC-IFSAM*, Montréal, juillet 2000.
- SAULQUIN, J.Y., « Pratiques de GRH comparées et performance : perceptions salariales dans des activités de services », *Actes du Congrès de l'AGRH*, ESCP-EAP, novembre 2000.
- SFEZ, L., *Critique de la décision*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992.
- VAILHEN C.-A., « L'analyse financière entre méfiance et confiance », dans *numéro spécial revue Sciences de gestion "Confiance et Gestion"*, n°8-9, 1998.