

# PEUT-ON REPENSER L'EFFECTIVITE DE LA PERFORMANCE SOCIALE DANS L'ENTREPRISE ?

**Jean-Claude CASTAGNOS**

Directeur de Recherche – CERAG-UMPF-Grenoble.

**Michel LE BERRE**

Professeur des Universités – CERAG-UMPF-Grenoble.

---

## Introduction

Le mot "performance" comporte deux acceptions. Dans la première, on met en rapport ce qui a été produit (outputs) et la consommation de facteurs (inputs) nécessaires pour réaliser la production. Les unités d'oeuvre sont soit physiques (tonnes, etc.), soit monétaires. En économie, on parle de rendement, de productivité, de rentabilité ou d'efficience. En psychologie, on parle "d'instrumentalité" : le moyen d'atteindre un but. Dans un second sens, le mot "performance" renvoie à une comparaison entre ce que l'entreprise projette de faire et ce qu'elle a accompli. Ici, on prend en considération le degré d'atteinte de l'objectif visé, c'est-à-dire l'efficacité. En psychologie, on utilise l'expression "d'expectation" (l'espérance de parvenir à un but).

En management, le problème de la performance touche le concept « d'Audit Social ». Il est plus délicat. En effet, si l'on veut bien admettre que les activités de l'entreprise ne s'apprécient pas uniquement à la lumière d'un aspect isolé mais par examen d'un processus séquentiel et répétitif, on comprend que le diagnostic de performance peut introduire de la partialité et des critères d'évaluation discutables. En psychologie, on parlerait de "valence", de valeur subjective, soumise à la désirabilité. Comme le souligne P Louart et C Beaucourt (2004), les modalités de mesure peuvent rapidement tourner à l'acte politique sous couvert de critères de gestion. L'écueil est-il insurmontable ?

En conséquence, la performance de l'acte de travail nécessite, au vu des théories de la motivation, une redéfinition et une mise en contexte. La performance suppose, a priori, compétition, adaptation à l'environnement, rentabilité, efficacité, compétences évolutives (acquises et requises), etc. En cette matière, l'instrumentation (les tableaux de bord), toujours sujette à caution, suspecte, dépendante des conventions établies (cf les normes de comptabilité) a pour objet de garantir la validité des informations recueillies. De même, le processus organisationnel qui permet de parvenir aux résultats souhaités se prête à des images (métaphores) d'efficience mécaniste, organique, sportive, etc.

Au total, les éclairages distincts ne proviennent-ils pas des points de vue théoriques retenus ? Nous pensons notamment à la théorie de l'agence et à celle des ressources qui profilent différemment les thèmes majeurs de la GRH. Nous ressentons, nous aussi, la nécessité de les revoir dans le contexte général des développements récents des recherches en Sciences de Gestion (Hatchuel et Laufer, 2000).

Le management, à l'instar de toute discipline scientifique, repose sur des pratiques mais aussi sur des théories dominantes, c'est-à-dire sur de grands courants d'analyse fournissant des représentations plausibles de la complexité du fonctionnement des entreprises et, par déclinaison, des tenants et aboutissants de la performance.

De ce fait, il conviendrait de renverser le déroulement habituel du raisonnement suivi. La bonne logique devrait conduire à considérer qu'à partir d'une capacité de rendement (l'efficience), l'entreprise et la fonction RH cherchent à enclencher l'action produisant l'effet

attendu (l'efficacité). Celui-ci nécessite un raisonnement (l'effectivité) aboutissant à une action véritable, dans sa réalité et ses résultats.

Pour cela, nous allons analyser la performance sociale en regardant, dans un premier temps, la mutation des emplois et, dans un deuxième temps, leur effectivité.

## 1. La mutation des emplois

### 1.1. Les compétences valorisées par la théorie des ressources

D'une part, le monde est passé d'une économie de produits uniformes de masse à une économie de produits variés. Cette variété, correspondant aux attentes des consommateurs, a nécessité la flexibilité des entités de production (cf la théorie de la variété requise : Marmuse, 1997). L'évolution de la technologie a suivi le même chemin : robotique, techniques d'information, commandes numériques, etc. Quelles que soient les distances, les messageries électroniques permettent le contact instantané avec le client, le fournisseur, le banquier.

On observe donc une mécanisation élargie. C'est le cas de l'informatisation des tâches administratives par les logiciels globaux : SAP, les navigateurs de l'outil RH, les outils de planning, de la gestion des relations collaborateurs (*Employee Relationship Management* : ERM), des *people-net* (solution globale de gestion stratégique des ressources humaines), des systèmes d'information RH en continu, et de la E-GRH (Intranet, kiosque d'emplois en interne et Internet). L'informatisation de la fonction permet l'abandon de certaines tâches et la valorisation de nouveaux rôles (Castagnos, Le Berre, 2003).

La dépendance de la main-d'oeuvre à la construction du résultat comptable a été débattue tant par les chercheurs que par les praticiens. La réponse est venue de la théorie des ressources et des compétences. Cette conception managériale privilégie l'image de l'entreprise auprès des autres partenaires de l'entreprise (*stakeholders*)

Les outils utilisés sont à replacer en perspective. Les indicateurs, comme dans les autres fonctions, peuvent être classés selon qu'ils donnent des informations

- sur les moyens (mesure de la consommation de facteurs ou de caractéristiques),
- sur l'environnement (mesure des informations externes) ou
- sur le résultat (mesure des réalisations).

Les tableaux de bord, qui regroupent l'essentiel des indicateurs utiles, sont présentés suivant les services majeurs de l'entreprise : achats, stocks, méthodes, production, etc.

Par exemple, en production ou sur l'ensemble des processus, il s'agit de trouver des axes d'amélioration, notamment, sur « les bonnes pratiques ». Les exemples sont nombreux : ISO 9000, Six Sigma (Réduction statistique de la variabilité des processus), Lean (le juste nécessaire), 5S (meilleure organisation du poste de travail), Kaizen, Kanban, visuel management, flux pièce à pièce. Tout (qualité, délais coûts) tend à diviser le temps de cycle de production, à diminuer le rebus et à éliminer les défauts.

A cette présentation fonctionnelle (Fayol) s'ajoute souvent une présentation par horizon spatial (établissements, agences, unités de production, etc.) et temporel (court terme et long terme). Les progiciels de type ERP (Enterprise resource planing) intègre l'ensemble de ces données en les classant par indicateurs synthétiques prédéfinis.

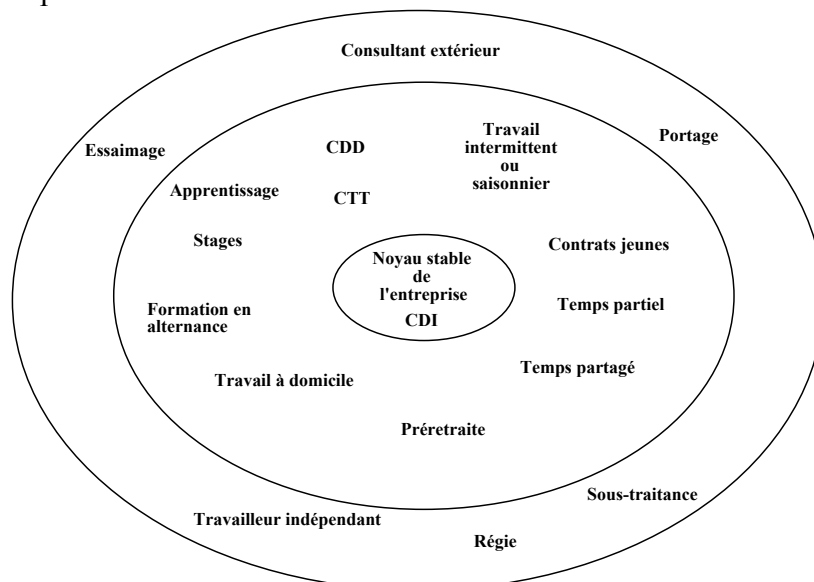
Toutefois, observons que l'entreprise dispose de son propre registre de moyens (paix sociale, ambiance, cohérence interne, fidélisation, esprit d'équipe, présentisme, etc.) pour obtenir une bonne corrélation aptitude/performance, c'est-à-dire pour accroître la maximisation de son résultat attendu. A l'instar d'un prêt qui engendre des frais financiers, la mobilisation de ces moyens a un coût mais permet d'accroître le résultat de l'entreprise.

Le renforcement de la cohésion sociale nécessaire pour toute vie en société peut-elle se combinée, dans une circularité positive, avec la non moins nécessaire efficacité économique. L'efficacité économique se mesure selon les termes de la comptabilité approfondie par les audits. Les actions sur les hommes contribuent-elles aux résultats économiques et vice-versa ? Ceci passe-t-il par une stratégie d'entreprise claire ?

On le voit : la logique des coûts est prégnante. Il s'agit d'une bataille d'indicateurs. L'approche par les coûts est une vue de productivité mécanique.

D'une manière générale, le droit social s'est développé pour répondre à un double objectif : confier à l'entreprise la direction d'une force de travail et protéger le salarié. Depuis la seconde guerre mondiale, l'Etat, promoteur d'une planification autoritaire pour le service public et incitative pour le secteur privé, s'est affirmé comme un intervenant actif dans la vie économique. Le contrat de travail défini comme un engagement synallagmatique d'une personne à travailler pour le compte et sous la subordination d'une autre personne moyennant un salaire permet de contrôler la compétence, la performance et le potentiel du salarié par le seul employeur.

La classification des contrats en vigueur dans le monde du travail, décrite dans le schéma ci-dessous décrit l'ampleur mais aussi la variabilité des situations:



Prestation de travail et variabilité de l'engagement contractuel

Source : Le Berre M. et Castagnos J.-C. (2003)

Fondé sur la théorie des ressources et des compétences, l'appel à la résolution de problèmes complexes, sous le vocable du développement personnel (entreprise de soi ; Aubrey, 2001, ou employabilité ; Gazier, 2003) modifie la relation d'emploi et l'implication psychologique. On demande aux individus d'assumer leur carrière avec beaucoup d'énergie, de focaliser leurs perspectives sur des enjeux avant tout individuels, de franchir le pas de la création d'entreprise (encouragement par les Plans de Sauvegarde de l'Emploi en cours depuis 2002 dans les grands groupes industriels par exemple), d'accroître leur capacités d'initiative et de réactivité (gestion de projets et d'innovation).

Si l'autorité du chef est de plus en plus remplacée par celle du client et des marchés, les formes de contrôle induisent des situations paradoxales :

- en offrant de l'autonomie ambiguë puisque soumise à des exigences précises en matière d'objectifs, donc de résultats,
- en cherchant à responsabiliser alors même que les contraintes formelles s'accroissent au moyen des certifications, des normes et des standardisations imposées,

- en attendant une implication très forte des collaborateurs de manière discontinue du fait de la précarité des emplois, de la succession des missions, des appartenances à des groupes variables de travail et de projet.

Ainsi, ces capacités de proactivité adaptative et d'autonomie d'action répondent aux besoins des organisations modernes. Les entreprises, comme l'ensemble des collaborateurs, sont contraintes à des efforts permanents d'ajustement et d'adaptation au marché. Les structures se complexifient et s'opacifient. Même si les contrats à durée indéterminée restent majoritaires, leurs contenus s'assouplissent. Ils incluent l'engagement pour des missions larges ou évolutives et finalisent des clauses d'ajustement (contrats de chantier ou d'objectifs, exclusivité des services, non concurrence, clause de mobilité géographique etc.). Dans certains secteurs productifs, cela mène à des configurations relationnelles complexes où les relations sont basées conjointement sur la propriété des moyens de production et sur le contrôle des objectifs et des résultats.

Dans cette dissociation de l'économie et du social, les effets pervers de plus en plus fréquemment dénoncés (stress, démotivation, marchandisation du travail, insécurité ambiante, etc.) replacent au premier rang des interrogations tout le sens qu'il convient de donner aux évolutions actuelles.

Cependant, pour l'individu, la précarité et l'incertitude, sont soit subies soit assumées. Ainsi, « le travail en solo » au sein d'un réseau, d'un côté imposé par les entreprises est, d'un autre côté, recherché par souci d'autonomie. Dès lors, la demande de protection sociale se déplace vers la « flexisécurité », terme retenu pour décrire les relations d'emplois scandinaves.

Le pouvoir de direction est une ressource et une contrainte. Enchassé, "*embedded*" selon Granovetter, il est invisible, intégré, évident donc légitime. La zone "d'indifférence" (Barnard) ou la zone "d'acceptance" (Simon, in Rojot, p 233) permettent au subordonné de trouver normales les injonctions "à faire". Mais si la perception des ressources et contraintes change, ces zones se déplacent jusqu'à modifier les frontières de l'emploi. La contagion et l'imitation conventionnelles et implicites s'en trouvent déplacées.

## **1.2. La territorialité intellectuelle des emplois**

Les nouveaux espaces et territoires à conquérir (la nouvelle « *terra incognita* ») portent aussi sur le contenu intellectuel qu'exigent les nouveaux emplois de la société « tertiairisée ». Il s'agit donc d'imaginer une nouvelle façon de penser l'activité en entreprise, c'est-à-dire une nouvelle effectivité.

Par exemple, le périmètre et la territorialité des emplois doivent-ils être repenser. Ainsi, dans les premières années du XIII<sup>e</sup> siècle, l'Occident était dépendant des principes unificateurs de la spiritualité européenne soutenus par l'Eglise de Rome. L'aristocrate Andréas de Lobera, désireux de répondre à l'appel de la quatrième croisade lancée vers Jérusalem, n'était cependant pas enclin à affronter les rigueurs du voyage et l'abomination des païens. Il fit donc, en marchant, le tour de sa propriété quatre fois par jour pendant un an jusqu'à parcourir l'équivalent de la distance séparant son château de la ville sainte. Cette conception du voyage est rapportée dans ses *Crónicas del santo peregrinaje*. Prés de six cents ans plus tard, le soldat Xavier de Maistre, dépeint un voyage statique réalisé dans sa seule chambre. Le récit de voyage est donc surtout celui d'une entreprise humaine fertile et enrichissante. Pour savoir qui nous sommes, est-il nécessaire de ne pas rester immobile ?

L'emploi, dans notre société "tertiairisée", est de nature immatérielle et intellectualisée. Il dépend essentiellement d'un nouveau territoire: celui du savoir et de la connaissance que chacun, individuellement et collectivement met en oeuvre.

L'accumulation primitive du savoir est assumée dans sa quasi-intégralité par la société dans son ensemble. Les éducateurs, le système d'enseignement et de formation, les centres publics de recherche, assurent la part la plus importante de cette accumulation en transmettant et en rendant accessible une part décisive du savoir qui constitue la culture commune. Les personnes, pour leur part, ont à s'approprier cette culture et à l'utiliser de telle sorte que ces connaissances soient en elles-mêmes augmentées. Cet actif individuel est donc aussi un actif collectif. Il est à la fois une richesse sociale produite par le corps social et par les individus. Il est réel dès lors que la personne s'approprie le savoir social et le met en oeuvre.

Les entreprises disposent ainsi, presque gratuitement, d'un capital de savoir qu'elles se bornent à compléter et à adapter à leurs besoins particuliers. Ce capital augmente tout au long de la vie.

Cependant, il existe une certaine autonomisation des compétences par rapport au travail consommé par les entreprises. L'attachement du salarié à une firme déterminée s'affaiblit, quels que soient les efforts que celle-ci réalise. L'entreprise elle-même devient contingente dès lors que le salarié acquiert une autonomie d'action et une capacité à s'épanouir hors de l'organisation. Dans ces conditions, la gestion du personnel doit répondre à des exigences contradictoires. L'entreprise veut s'emparer de la créativité des personnels, la canaliser vers des actions et des buts prédéterminés et obtenir leur soumission. Elles doivent aussi aménager des espaces et des territoires d'autonomie pour permettre le perfectionnement et l'inventivité.

Les syndicats français conçus au temps des activités industrielles semblent avoir quelques difficultés à intégrer ces nouvelles dimensions des emplois. Les syndicats anglais s'en sont inquiétés depuis longtemps, eux qui participent comme acteurs directs à la mise en place de programmes de formation professionnelle.

## **2. Repenser l'effectivité sociale dans l'entreprise**

### **2.1. La multiplication des indicateurs proposés**

Dans ces conditions, la gestion du personnel doit répondre à des exigences contradictoires. L'entreprise veut s'emparer de la créativité des personnels, la canaliser vers des actions et des buts prédéterminés et obtenir leur soumission. Elles doivent aussi aménager des espaces et des territoires d'autonomie pour permettre le perfectionnement, l'inventivité. Ainsi, nombre de travaux de recherche proposent de cerner les indicateurs pertinents de mesure de la performance.

a - La mesure de la performance via le bilan social ou le tableau de bord est critiquée lorsqu'il s'agit d'évaluer la pertinence de certaines pratiques de GRH (Lacoursière, Fabi, St-Pierre, 2004). Les dimensions financières et comptables, les couples produits-marchés, les données politico-économique (entreprise citoyenne, mondialisation, etc.), se surajoutent aux aspects salariaux et relatifs à l'emploi.

La prédiction de la performance n'est possible que par analyse des caractéristiques objectives des salariés. On cherche donc à déterminer les variables explicatives de l'efficacité, c'est-à-dire le pendant des éléments constitutifs de l'aptitude. Ces variables propres à l'individu sont

bien connues (Alis, Poilpot-Rocaboy, 2000 ; Commeiras, Naro, 2000). Elles invitent le salarié à accroître ou à réduire son efficacité au travail.

b - Les référents peuvent également revêtir des formes plus classiques. C'est le cas chez M Kalika (1988) qui propose quatre origines à l'efficacité organisationnelle :

- le respect de la structure formelle,
- les relations entre les composantes de l'organisation,
- la qualité de la circulation de l'information,
- la flexibilité de la structure.

Pour rendre compte des performances, P Gilbert et M Charpentier (2004) combinent de nombreux facteurs explicatifs des sens recherchés par les différentes évaluations en RH (modes de gouvernance, stratégie et demande de la direction générale, taille et structure de l'entreprise). En effet, la performance mesure un résultat par référence à des ressources (pécuniaires, budget temps, etc.) mises à disposition du salarié.

c - Concernant les tensions de rôles des salariés, trois orientations sont en théorie possibles (Grima, 2004).

- la performance est élevée à un niveau modéré de tension,
- la performance est faible lorsque l'incertitude sur la meilleure attitude est forte (perception cognitive et motivationnelle),
- la performance n'a pas de corrélation avec la tension de rôle car cette dernière est un construit complexe. L'absence de relation est également possible du fait de la complexité de la performance pluridimensionnelle.

d - Le renforcement de la confiance en soi ou dans les autres, moteur de l'implication, conditionne aussi l'efficacité du salarié. Le salarié se sent rassuré lorsqu'il obtient de bons résultats. Sa performance est déterminée par son implication dans l'organisation, dans les décisions de ses supérieurs. L'adhésion du salarié participe naturellement du montant de la rétribution qui lui est accordée. Tout se tient. La somme attribuée revêt un caractère opérant du fait de la motivation qu'elle procure (Le Berre, Castagnos, 2003). Pourtant, l'entreprise tente de cerner les conditions directes et objectives d'une efficacité salariale, sans rechercher de prime abord l'implication.

e - La notion d'optimum est le corollaire de l'efficacité : il s'agit d'un choix entre diverses options et des indicateurs propres à les mesurer. Rappelons que les ratios fournissent une information qui reste floue et peu lisible.

Les activités de GRH (Arcand, Bayad, Fabi, 2002) pouvant être associées de façon significative à des indicateurs de performance, concernent la communication, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la rémunération. Ici, ces auteurs s'appuient aussi sur des indices de performances déjà établis : motivation-satisfaction, absentéisme, climat social, innovation, qualité, productivité, rentabilité. Bref, on se trouve en situation floue et faiblement opérationnelle.

f - Les travaux de J Allouche, M Charpentier et C Guillot (2003) s'appuient aussi sur une longue liste d'indicateurs de performance de la firme : cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, satisfaction du client, productivité du travail, qualité, *turnover*, etc.

Au total, la performance dépend :

- du stress et de la tension existant au travail, sans que l'ambiguïté et les conflits de rôles soient reliés,

- d'une perspective cognitive et motivationnelle,
- de construits sociaux complexes impliquant une approche multidimensionnelle.

Dès lors qu'il s'agit de résoudre une crise et de pratiquer des choix sous contraintes, les décisions sont souvent prises en défaveur des RH. En ce sens la performance plurielle est perverse et suscite parfois un désenchantement. L'explication, en management des entreprises, est fournie par la mise en perspective de l'efficacité. Un décalage existe entre le système concret de reconnaissance des salariés (bilan de compétences, évaluation) et l'objectif de performance établi par référence à un seul critère trop souvent déconnecté des considérations sociales. Cette solution s'avère dangereuse à long terme.

La reconnaissance de la performance en RH suppose donc la réunion des ingrédients présentés au tableau ci-contre.

		<b>Formes de la performance</b>	
		Effizienz = moyens	Efficacité = résultats
<b>Mesure de la performance</b>	Optimisation	Recherche d'outils et de techniques Ex. : la motivation, y compris par la rétribution	Equation complexe d'une combinaison de ratios
	Maximisation	Système multicritères qualitatifs et quantitatifs Ex. : implication et engagement	Gain : bénéfice et profit Croissance : part de marché

Dans ce contexte, la stratégie patronale qui ne contrôle plus la réalité des compétences tend par conséquent à se déplacer de la domination directe de l'activité de travail vers une domination de l'amont et de l'aval du travail. Elle s'étend au temps de non-travail, aux possibilités d'aménager et d'organiser le temps hors travail. La vie entière se trouve soumise aux contraintes du nouveau travail. Les systèmes de retraite par capitalisation, qui confisquent l'épargne au bénéfice d'institutions financières gestionnaires du temps de vie du travail, en sont un exemple. Le temps de travail, quoi qu'il soit réduit, pèse plus lourdement sur et dans la vie qu'au temps des horaires réguliers et du travail continu.

De ce fait, les cibles et les grilles d'indicateurs de la performance deviennent subtiles. Les modèles multidimensionnels d'évaluation, multiples, deviennent complexes dans la conception de la meta-organisation définie par la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988).

L'approche configurationnelle qui implique l'idée d'un processus de décision holistique et incrémental représente, lui aussi, un raisonnement global et complet en GRH. Cependant, sa mise en place ne garantit pas l'accroissement de la performance de la firme, sauf à avoir un alignement externe et interne des modes de gestion de l'entreprise (Allani-Soltan, Bayad, Arcand, 2004).

## **2.2. Une nouvelle relation contractuelle (théorie des contrats)**

En nous appuyant sur la conception de l'entrepreneur telle que Schumpeter (1935) nous l'a présentée, il apparaît évident que cette compréhension du phénomène liée à l'activité humaine qui génère de la valeur ajoutée, modifie notre perception des frontières de l'entreprise. En

effet, pour lui, « l'entrepreneur est un agent économique dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons (innovations) et il est l'élément actif de cette exécution ». Les textes de Schumpeter, décrivant l'entrepreneur, apparaissent d'une étonnante modernité. L'entrepreneur, étant lui aussi « employé dépendant d'une société », annonce la notion d'intrapreneur. En citant l'exemple des spécialistes, il dissocie l'intrapreneuriat de l'organisation elle-même et traduit la notion de travail indépendant.

L'esprit d'entreprise, selon Schumpeter (2004, rééd.), se définit comme la capacité d'aller seul de l'avant en considérant que la sécurité et la résistance ne sont pas de réels arguments contraires à la décision et à l'action. Il s'agit du goût du risque.

Dans une deuxième découverte, cet auteur affirme l'évidente restructuration permanente des « éléments de production » où l'innovation crée la demande et alimente la croissance. Sont donc entrepreneurs « les personnes qui entrent en action pour donner de nouvelles formes à des exploitations industrielles et commerciales ». En conséquence, elles n'ont aucune relation durable et fermée avec une exploitation précise et notamment isolée. De même, la propriété des actifs nécessaires à l'exploitation n'est pas un signe indispensable à l'action d'entreprendre. Nous le voyons, « porté » ou non par une structure distincte pour la mise en forme de leurs revenus salariaux, un entrepreneur peut entrer en action dans une ou plusieurs structures pour exécuter de nouvelles combinaisons de production, qu'il soit stabilisé ou non (emploi à durée déterminée ou non), qu'il soit ou non propriétaire des moyens. Par contre, il ne peut agir seul et isolé puisqu'il participe à l'exécution de nouvelles combinaisons de création de valeur. Ses qualités sont résumées ainsi : il est

- capable de reconnaître des opportunités inaccessibles à la majorité de leurs contemporains et à prendre les bonnes décisions (Steve Jobs/Apple, Bill Gates/Microsoft, Serge Kampf/Cap-Gemini). Ce concept est développé par B.Quinodon (2003) et A.Fayolle (2004);
- capable d'innover et d'identifier des opportunités dans un environnement donné, de nouvelles combinaisons de facteurs de production (Schumpeter), d'innovation et créativité (Drucker, 1984 ; Stevenson, 1990 ; Danjou, 2004) ;
- capable de concrétiser des choix ; l'entrepreneur est un coordinateur de ressources (Stevenson, Jarillo, Gumpert, 1985 ; Bygrave, Hofer, 1991) ;

Dans cette perspective, le manager se borne à définir des indicateurs efficaces et afférents aux ressources humaines. Il s'agit souvent du salaire et de ses différentes formes.

La propension aux comportements opportunistes, latente chez les parties en présence, se déploie en raison :

- de conflits d'intérêts entre des individus obligés de coopérer mais qui tendanciellement déploient des stratégies au service de leur propre satisfaction,
- de l'hétérodoxie ambiante à propos du choix des régulateurs institutionnels de comportements performants.

En effet, le fonctionnement de l'économie ne repose pas sur des principes révélés. L'économie de marché est censée réguler les activités humaines à la lumière de principes de cohérence qui semblent avoir été oubliés. Par exemples, les conceptions classiques de l'économie ont exalté les avantages du libre-échange. Mais les adeptes du commerce international (cf Ricardo) en fixaient les règles d'encadrement institutionnel. En effet :

- ils postulaient une mobilité des produits et non pas des ressources (Capital, hommes, techniques). Ces dernières devaient pour l'essentiel circuler au sein d'ensemble politiquement constitués (ex : l'Union Européenne),
- ils préconisaient l'ouverture entre des ensembles homogènes, c'est-à-dire entre économies concurrentes et non pas complémentaires,



- ils recommandaient la création d'une monnaie internationale et un système de changes fixes.

Dans ce contexte d'adjudication régulière à la baisse de la valeur du travail (Castagnos, Le Berre, 2003), qui ose encore pronostiquer une réconciliation prochaine de la performance économique et sociale des entreprises si l'on ne revient pas sur la description des attentes et intérêts, donc de la rétribution du partenaire social ?

L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot (2003) désigne aussi les salaires comme une bonne variable d'action. Les rémunérations ont et n'ont pas d'influence sur la performance, sauf s'il s'agit de l'actionnariat salarié. Ce point de vue est confirmé, avec certaines précautions, par Raad (2004).

De surcroît, la firme assimile aux moyens précédemment cités, la liaison intérêt du salarié/satisfaction du salarié. Ainsi, un régime de participation aux bénéfices (RPB) est généralement installé sous condition préalable que l'entreprise soit financièrement saine. Tant mieux si l'installation de ce RPB provoque, au surplus, une augmentation de performance ! Il n'empêche que, dans cette conception, la motivation est perçue comme un moyen d'action relevant d'une logique instrumentale.

Les dispositifs de type intéressement des personnels aux bénéfices, les systèmes de boîtes de salaires, la flexibilité des horaires de travail, illustrent les pratiques médiatrices dont le but est de lisser ou d'atténuer les intérêts antagoniques en présence.

La difficulté d'allier la performance économique et sociale réside ailleurs. Dès lors qu'il s'agit de résoudre une crise, de pratiquer des choix sous contraintes, les décisions sont souvent prises en défaveur des RH. L'entreprise est-elle fautive ? Rien n'est moins sûr.

On constate souvent que l'entreprise décide généralement de sa politique salariale au regard de la seule corrélation objective aptitude - performance et ignore la seconde qui est subjective (intérêts du salarié - satisfaction du salarié). Certes, une perception aussi dichotomique peut sembler manichéenne, voire représentative d'une divergence d'intérêts irrémédiables. Cependant, la synthèse est possible, notamment par le concept de rétribution négociée (JC Castagnos, M Le Berre, 2000 et 2001).

## Conclusion

La distinction forte que fait le droit du travail, entre le contrôle du résultat du travail et le contrôle du travail qui est censée tracer la frontière entre le contrat commercial et le contrat de travail, devient ténue. Le contrat de travail est à l'intérieur de l'organisation, le contrat commercial est à l'extérieur. A l'intérieur, le contrôle et la subordination constituent l'essence de la relation. La liberté de négocier suppose une certaine extériorité. Voilà ce qui change dans cette relation si passionnelle et qui devrait constituer cette nouvelle effectivité de la relation d'emploi.

Le refus de l'appropriation privée du savoir et de certains biens culturels, la contestation de l'échange marchand des connaissances considérées comme bien collectif déboucheraient sur une économie du don (cf certaines pratiques réalisées sur le *Web*) sans doute utopique et peu propice à la création de valeur.

En effet, quand le savoir (*knowledge*) devient la principale force productive, tout ce qui touche à la production, à l'orientation, à la division du savoir devient un enjeu de pouvoir pour la société. La question de la propriété privée ou publique de l'usage payant ou gratuit des moyens d'accès au savoir devient un enjeu central. Où se trouve donc l'avantage, distinctif et motivant, propre à chaque salarié ?

Si l'entreprise est un « artefact » ou une représentation de l'action collective, il nous appartient de savoir si ce nouvel "holisme" moderne doit supplanter l'individualisme méthodologique ou l'avantage d'une approche constructiviste des relations d'emploi. A notre avis, à l'instar des trois histoires de Fernand Braudel (continentales, rythmées et événementielles), le management devra certifier, par segmentation, la reconnaissance de la performance des salariés et des résultats attendus par chaque partenaire.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Alis D, Poilpot-Rocaboy G (2000), Impacts de l'aménagement et de la réduction du temps de travail sur les politiques de rémunération : vers un accroissement de la flexibilité ?, in Peretti et Roussel, Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, Ed. Vuibert, p. 199-213.

Allani-Soltan N, Bayad M, Arcand M, (2004), Etude de l'efficacité de la grh des entreprises françaises : l'approche configurationnelle, in Actes du Congrès de l'agrh, 1-4 septembre, Montréal, p. 1-30.

Allouche J, Charpentier M, Guillot-Soulez C (2003) Performances de l'entreprise et grh, in Entreprise et Personnel, n° 238.

Arcand M, Bayad M, Fabi B (2002), L'effet des pratiques de grh sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes, in Annals of Public and Cooperative Economics, vol.73, n°2, p. 215-240.

Aubrey B, (2001) l'entreprise de soi, Flammarion,

Beaucourt C., Louart P. (2003) La vogue des salariés entrepreneurs, in Allouche J., Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, p ; 432-440,

Beaupré D (2004), La mesure en grh : état des lieux, in Actes de Congrès de l'agrh, Montréal, 1-4 septembre, p. 125.

Castagnos J-C, Le Berre M (2000), Le concept de rétribution : nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur, in Peretti et Roussel, Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, Ed. Vuibert, p. 233-244.

Castagnos J-C, Le Berre M. (2001), Rémunération des cadres d'entreprises : régression ou mutation ? , Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°40, avril-juin, p. 47-65. Castagnos J-C, Le Berre M (2003), Le salaire minimum : une contrainte de gestion ?, in Encyclopédie de grh, éd. Economica, 14 p.

Castagnos J-C, Le Berre M (2003), L'innovation sociale viendra-t-elle des pays du centre de l'Europe ?, in L'innovation dans l'Europe élargie, Ed ;Académique D.Tsénov, Svichtov, Bulgarie, p.359-371.

Commeiras N, Naro G. (2000), Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation, in Peretti et Roussel, Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, Ed. Vuibert, p. 99-112.

Danjou I. (2004), Entreprendre - la passion d'accomplir ensemble, L'Harmattan,

Drucker P.F. (1984), Les entrepreneurs, Hachette Pluriel, p.194,

Fayolle A. (2004), Entrepreneuriat, Apprendre à apprendre, Dunod,

Gazier B. (2003), Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi., Flammarion,

- Gilbert P, Charpentier M (2004), Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°53, juill.-août-sept, p.29-42
- Grima F (2004), Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°54, oct-déc, p. 56-72.
- Guerrero S. (2004) « Proposition d'un instrument de mesure du Contrat psychologique : le pci », *Revue française de gestion*,
- Hatchuel A., Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion, Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, éd. Vuibert & fnege, 216p.
- Igalens J (2000), *Audit des ressources humaines*, Ed.Liaisons, 169 p.
- Julien P.-A., Marchesnay M., (1996) *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica,
- Kalika M (1988), *Système de gestion*, Ed.Vuibert.
- Koenig G, (1989) *Intrapreneurship*, in *l'Encyclopédie de gestion*, Tome 2 Paris Economica, chapitre 77, p1599-1614,
- Lacoursière R, Fabi B, St-Pierre J, Arcand M (2004), Impacts de la grh sur différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de pme manufacturières, in *Actes du Congrès de l'agrh*, Montréal, 1-4 septembre, p 442.
- Le Berre M, Castagnos J-C. (2003) *La gestion des hommes dans l'entreprise : défis stratégiques et outils de décision*, Presses Universitaires de Grenoble, 286p.
- Marmuse C (1997) *Performance*, in *Encyclopédie de Gestion*, Ed. Economica.
- Peretti J-M (2002), *Ressources Humaines et Gestion des Personnes*, Ed.Vuibert.
- Quinodon B. (septembre 2003), *La figure mythique de l'intrapreneur*, projet de thèse, em Lyon,
- Raad G, (2004) *Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié ?*, in *Actes du Congrès de l'agrh*, Montréal, 1-4 septembre, p 442.
- Rojot J ; (2003) *Théorie des organisations*, éd. Eska, 543p.
- Schumpeter J. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz,deuxième édition, p 330 et 331,
- Stevenson H.H. (1990), *A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management*, *Journal of Strategic Management*, 11, p.17-27,
- Weiss D. (1994), *Les nouvelles frontières de l'entreprise*, *Revue Française de gestion* n° 98.