

Séminaire

Vie des Affaires

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Accenture

Air Liquide¹

Algoe²

ANRT

Arcelor

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

DARPMI³

Deloitte & Touche

DiGITIP

EADS

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

IBM

IDRH

IdVector¹

Lafarge

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

SNCF

THALES

Total

Unilog

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} novembre 2003)

À LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE

par

Éric DELAVALLÉE

Directeur

Entreprise & Personnel

Frédéric PETITBON

Directeur général délégué

IDRH

Séance du 6 juin 2003

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

La direction par objectifs, comme le *balanced score card* qui en est une émanation plus récente, sont-ils des modèles universels du management de la performance ? Éric Delavallée et Frédéric Petitbon ont mené conjointement une étude pour apporter une réponse à cette question : parmi les entreprises qu'ils ont rencontrées, seules celles qui mettent en œuvre le modèle qu'ils appellent "le chef-d'œuvre", peuvent en tirer pleinement profit. Ils ont identifié plusieurs autres modèles, tout aussi capables de générer de la performance, mais selon des méthodes différentes. Ils en décrivent les principales caractéristiques et s'attardent sur deux exemples, celui d'un magasin de grande distribution, pour illustrer le modèle dit "du clan", et celui de la direction générale des impôts, pour le modèle dit "de la cascade".

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

Éric DELAVALLÉE : Entreprise & Personnel et IDRH ont entrepris conjointement cette étude sur le management de la performance, une préoccupation fréquemment citée par nos clients respectifs, qui peut trouver une réponse avec la direction par objectifs (DPO) ou une variante venant des États-Unis, le *balanced score card* que beaucoup d'entreprises souhaitent mettre en place. Voilà deux démarches très instrumentales qui ont l'ambition d'articuler à la fois la stratégie de l'entreprise, le contrôle de gestion, la gestion des ressources humaines, la qualité et les opérations quotidiennes.

On pourrait réduire le management de la performance à ces deux modèles, mais il nous a semblé que les situations réelles étaient plus variées, d'où notre idée de conduire une enquête qualitative auprès d'une trentaine d'entreprises, un échantillon qui certes ne permet pas de dégager des résultats statistiques exhaustifs, mais qui s'est avéré éclairant. Les informations que nous avons recueillies l'ont été parfois au fil de l'eau, dans nos interventions en tant que consultants, mais le plus souvent avec des monographies complétées par des enquêtes de deux ou trois jours sur le terrain.

Frédéric PETITBON : Nous étions en effet l'un et l'autre interpellés sur ce sujet, Entreprise & Personnel, par les demandes de ses adhérents, et IDRH, parce qu'il était devenu difficile de parler de la direction par objectifs, qui constitue pourtant son fonds de commerce depuis plus de trente ans, les échanges avec ses interlocuteurs sur le *balanced score card* révélant le besoin d'un modèle plus varié et plus complexe. D'où l'idée de ce partenariat qui, grâce au recueil d'informations auprès de directions générales, de financiers et de directions du personnel, permet de rassembler, sur ce thème, de multiples points de vue, et de confronter nos propres idées tout en mettant en commun nos bases de données respectives.

Des modèles pratiques

É. D. : Nous avons intitulé cette étude *Les managements de la performance*, l'idée étant de construire une typologie des modèles pratiques que nous espérons observer.

Nous avons évidemment rencontré le fameux modèle intégré, issu de la DPO et sous-jacent au *balanced score card*. Nous l'avons même appelé *le chef-d'œuvre*. On a constaté cependant que ce modèle ne pouvait fonctionner que dans un certain contexte – l'entreprise devait présenter certaines caractéristiques en particulier socio-organisationnelles et d'environnement –, qu'il était très exigeant et pouvait générer des effets très pervers.

Mais nous avons aussi trouvé d'autres modèles tout aussi pertinents dans la mesure où ils produisaient de la performance dans des contextes différents et avec des leviers pas forcément instrumentaux.

Nous n'avons rien découvert de nouveau, si ce n'est une application du principe de la contingence : il n'y a pas dans l'absolu un bon ou un mauvais modèle, mais des modèles plus ou moins adaptés au contexte. Nous en avons identifié cinq dans notre échantillon, mais il en existe probablement d'autres.

Les entreprises dans lesquelles un modèle fonctionne bien présentent une forte congruence entre trois éléments que nous avons appelés les composants du système de management de la performance : la définition des objectifs, les leviers et les rôles.

La définition des objectifs

Il s'agit avant toute chose de savoir quel sens l'entreprise donne au mot performance. Selon les cas, ce peut être l'atteinte d'objectifs économiques de court terme, ou d'objectifs technologiques à plus long terme, ou encore d'objectifs sociaux, etc. Chacune des entreprises

définit ses objectifs et les hiérarchise en fonction du but qu'elle poursuit et donc de ce que, pour elle, performance veut dire.

Les leviers

Les leviers peuvent être instrumentaux – c'est la base et l'ossature du modèle intégré –, structurels – l'entreprise peut agir sur ses structures –, ou culturels. Le plus souvent chaque entreprise se dote d'outils, s'adosse à des structures, et chemin faisant se constitue une culture. Mais les leviers qu'elle privilégie doivent être cohérents avec les objectifs qu'elle poursuit.

Les rôles

La répartition des rôles entre les acteurs qui participent à la production de la performance constitue le troisième élément du modèle. Quels sont ces acteurs ? Les managers, évidemment, mais aussi les directions fonctionnelles, dont la contribution varie en fonction de la nature de leurs relations avec les opérationnels.

Cela nous a amenés à identifier et nommer quatre types de directions fonctionnelles, selon que, vis-à-vis des directions opérationnelles, elles s'impliquent plus ou moins dans une relation d'assistance, et plus ou moins dans une relation de contrôle :

- les *nini* : leur implication est faible dans l'assistance et dans le contrôle ; c'est en général le cas de directions financières ou de DRH restées très administratives ;
- les *supports* : forte est leur assistance, mais faible est leur contrôle ;
- les *technostructures* : l'assistance est faible, le contrôle est renforcé ;
- les *business partners* : leur implication est forte aussi bien dans l'assistance que dans le contrôle.

La recherche de la congruence

Le modèle produit de la performance quand une entreprise parvient à construire une congruence interne entre ses objectifs, ses leviers et les rôles qui s'y jouent. Mais il faut également une congruence externe, en fonction de variables de contingence, comme le degré de prévisibilité de l'environnement ou la possibilité de standardiser ses résultats : par exemple, quand la performance est peu formalisable – c'est en particulier le cas lorsqu'elle est liée à l'expertise détenue par des personnes (l'hôpital, la recherche, l'école, etc.) –, cela influence beaucoup sur les objectifs, les leviers et les rôles.

Les cinq modèles

F. P. : Dans notre étude nous avons donc identifié cinq modèles auxquels nous avons tenté de donner un nom évocateur.

Le chef-d'œuvre

Le modèle dit "le chef-d'œuvre" est celui d'une entreprise qui met parfaitement en cohérence des stratégies, des systèmes de gestion, une déclinaison d'objectifs, des systèmes fonctionnels, et qui en plus atteint les résultats visés. Les entreprises qui le mettent en œuvre – on les rencontre notamment dans la distribution de produits de grande consommation – ont des résultats suffisamment standardisables, un type de produit relativement précis, un environnement plutôt prévisible.

La cascade

Nous avons observé le modèle dit "la cascade" dans des entreprises du monde industriel, et surtout du monde public ou parapublic, des organisations dont la capacité à décliner des stratégies et des objectifs est très forte, mais dont la mise en cohérence des systèmes l'est souvent moins, notamment avec des variables maintenues hors système, comme celle des

ressources humaines, dont le fonctionnement est parfois très partiellement connecté à l'ensemble des autres composants. Nous approfondirons ce modèle à l'aide d'un exemple.

La gazelle

À l'inverse, on a vu des entreprises fonctionnant sur le modèle dit "la gazelle", et qui, bien que refusant toute logique de cohérence de systèmes, obtiennent des résultats économiques, financiers et en parts de marché tout à fait impressionnants. Ce sont des entreprises où il n'est pas question de parler d'entretiens d'évaluation, de fixer des objectifs précis, de définir des rôles, dans la mesure où l'essentiel est l'inquiétude, l'ouverture forte sur le marché, et bien sûr une culture très intégrée client, avec un suivi du chiffre d'affaires et des résultats, une grande capacité d'adaptation et un refus de toute formalisation qui serait perçue comme bureaucratique.

Cela dit, cette logique de grande adaptation qui suppose une forte culture commune pose problème dès lors que l'entreprise est en phase de croissance internationale et qu'il s'agit par exemple de faire travailler ensemble des Japonais, des Américains, et des Français.

L'équipage bien embarqué

Nous avons observé le modèle dit "l'équipage bien embarqué" dans des univers comme celui de la recherche, où la performance est générée par la capacité d'entraînement et d'innovation d'un collectif, avec des résultats peu standardisables. La formalisation y est donc moins forte, et la liaison plutôt faible entre les stratégies, les objectifs et une déclinaison sur le terrain, sans que cela réduise pour autant le potentiel d'efficacité de ce type d'organisation.

Le clan

Illustrons ce dernier modèle par la présentation d'un cas concret.

Le clan

É. D. : L'organisation retenue pour présenter le modèle dit "le clan", est celle de l'un des magasins d'une chaîne de grande distribution.

Ce magasin est décomposé en secteurs, et chaque secteur en rayons. Le chef de rayon rapporte au chef de secteur, qui lui-même rapporte au directeur du magasin.

Un compte d'exploitation par niveau

Chacun des chefs de rayon est responsabilisé sur un compte d'exploitation qui lui est propre : il se trouve donc à la tête d'une petite entreprise, avec son chiffre d'affaires, ses frais et sa marge. La concurrence étant très agressive, la compétition se joue sur les prix, ce qui oblige évidemment chaque manager à maîtriser les coûts de son entité. Il dispose également d'un compte d'exploitation par sous-rayon. De plus, un pilotage économique très fin lui permet de mesurer sa performance : par exemple, le chiffre d'affaires de chaque rayon est affiché quotidiennement. L'entreprise avait même envisagé de décliner un compte d'exploitation par personne...

Le management partagé

En termes structurels, la chaîne dont ce magasin fait partie a élaboré le concept de management partagé : les résultats économiques sont, en fait, de la double responsabilité des opérationnels et des fonctionnels.

Les opérationnels sont les chefs de secteur et les chefs de rayon. Dans le métier de chef de rayon, il y a trois grandes dimensions :

- le commerce : achalander le rayon, développer son chiffre d'affaires ;
- la gestion : passer une partie non négligeable de son temps à gérer le rayon ;
- le management : animer son équipe.

Les fonctionnels sont le directeur marketing ventes, le contrôleur de gestion, et le responsable des ressources humaines. On retrouve là les trois missions du chef de rayon, sachant que sur chacune, la responsabilité est partagée entre le manager opérationnel et le fonctionnel.

Par exemple le niveau des stocks est à la fois un objectif du chef de rayon, et un objectif du contrôleur de gestion qui est, lui aussi, évalué sur ce critère : comme son bonus en dépend, on comprend bien qu'il ne va pas se limiter à de l'assistance, mais qu'il va exercer fortement son rôle de contrôle.

Le responsable des ressources humaines est évalué sur l'absentéisme, au même titre que le chef de rayon, lui-même évalué sur le montant des dépenses de formation.

Certes, le comité de direction du magasin est composé du directeur de magasin, des trois acteurs fonctionnels et des chefs de rayon, mais en réalité, c'est un comité de direction restreint, composé du directeur de magasin et des trois acteurs fonctionnels, qui détient le pouvoir.

Dans ce système-là, il faut d'ailleurs avoir été chef de rayon pour devenir contrôleur de gestion ou directeur de ressources humaines, ce qui donne d'autant plus de poids à ces fonctionnels.

Une rémunération individuelle variable

La rémunération individuelle est rendue variable par l'attribution d'un bonus, sous la forme d'une prime semestrielle, dont le montant est fixé en fonction du degré d'atteinte des objectifs individuels du semestre, et non de l'année, parce qu'ils risquent de devenir caducs sur une trop longue période : des événements inattendus peuvent en effet se produire, comme l'implantation d'un nouveau concurrent à proximité. Cette prime s'adresse aux chefs de rayon et aux chefs de secteurs ; elle peut atteindre 25 % de la rémunération globale.

Elle est attribuée sur la base de deux types d'objectifs :

- des objectifs économiques, pondérés à 60 % (c'est-à-dire pouvant générer, s'ils sont atteints, une part de bonus égale à 60 % du montant maximum de la prime) ; pour un chef de rayon par exemple il s'agit du chiffre d'affaires, de sa croissance comparée à d'autres rayons et à d'autres magasins, et de la marge dégagée ;
- des objectifs qualitatifs, pondérés à 40 %.

Le support d'évaluation en dit long à cet égard. Par exemple, concernant le chiffre d'affaires, un chef de rayon, comme un chef de secteur, est évalué sur :

- un montant à réaliser, décomposé en deux trimestres, chacun étant pondéré à 7,5 %, avec un seuil minimum qui correspond au montant non négociable figurant dans le budget ;
- une cible : un objectif plus important, négociable avec la hiérarchie ;
- une supercible : un montant égal à celui de la cible augmenté de 50 % de la différence entre le seuil et la cible.

L'évaluation porte sur le pourcentage du réalisé pour chaque trimestre.

Ensuite il y a l'objectif de croissance du chiffre d'affaires. Comparée avec celle des rayons du magasin et celle des autres magasins, la croissance observée permet d'acquérir un certain nombre de points. Cet objectif est pondéré à 15 %.

Et enfin il y a la marge, c'est-à-dire le chiffre d'affaires moins les frais, et là aussi il y a un seuil, une cible et une supercible. L'objectif de la marge est pondéré à 30 %.

D'autres objectifs économiques peuvent être ajoutés, eux-mêmes faisant l'objet d'une pondération au-delà des 60 % déjà prévus. Puisqu'il n'est pas question de dépasser les 100 % de pondération, ils empiètent alors sur les 40 % de pondération attribués en principe aux objectifs qualitatifs, ce qui fait dire aux salariés que, dans la pratique, seuls comptent les objectifs économiques. La prime est véritablement faite pour qu'ils produisent une performance quantitative.

Tout est orienté sur la progression. Si un événement exceptionnel empêche la réalisation de l'objectif minimum, il n'est pratiquement jamais pris en compte : on doit faire son chiffre quoi qu'il arrive. Évidemment, au moment de l'évaluation on pourra avancer de bonnes raisons pour expliquer la non-atteinte de l'objectif, mais en tout état de cause, il n'y aura pas de prime.

“Faire grandir” ses troupes

Nous sommes là dans un monde très idéologique : tous les chefs de rayons ou chefs de secteurs interviewés m'ont dit que leur premier rôle était de *faire grandir* leurs collaborateurs. À la fin de mes entretiens, alors que je manifestais à ce sujet mon étonnement auprès de la responsable des ressources humaines, elle m'a répondu avec fierté : « *Eh ben oui ! vous avez là notre idéologie, ce à quoi nous croyons, ce pour quoi nous sommes venus travailler ici* ». Je n'ai pu m'empêcher de réagir en disant : « *Faire grandir évoque pour moi que vous considérez vos collaborateurs comme des enfants. Manager, est-ce donc, pour vous, éduquer ?* » Ma réaction l'a extrêmement choquée : de toute évidence, j'avais transgressé un tabou.

C'est en m'informant sur la formation des chefs de rayon que j'ai compris le « *faire grandir* ». La formation, et en particulier celle des managers, est le principal objet de diffusion de cette idéologie. Tout nouvel embauché destiné à être chef de rayon doit suivre dix jours de formation au management, ce qui est exceptionnel comparé à d'autres entreprises. Le substrat théorique de cette formation est l'analyse transactionnelle qui base tout sur la relation parents-enfants. Après une demi-journée de théorie sur les mécanismes de l'analyse transactionnelle, on joue des rôles dans des situations. Par exemple, on dit au futur chef de rayon : « *vous avez un employé qui vous demande un jour de congé pour demain* », ou bien « *un employé invité samedi à un mariage n'ose pas vous demander un jour de congé* » ou encore « *vous surprenez un employé en train de boire dans un rayon* », et on demande au futur manager comment il va réagir à chacune de ces situations. Après chaque exercice, on décortique ce qui s'est passé selon les grilles de lecture de l'analyse transactionnelle. Ainsi, on enseigne le management de manière très comportementale, face à diverses situations. Dans cet esprit, manager veut dire gérer une relation, évidemment affective, entre deux personnes qui peuvent en être chacune à un stade différent de développement.

La dimension comportementale ne s'arrête pas là. À côté de la rémunération variable individuelle, la tenue du poste est évaluée de manière très traditionnelle autour des missions, des activités, des compétences, mais surtout des comportements : pour obtenir une augmentation, ou pour faire carrière, il faut se comporter de manière conforme à cette idéologie, instrumentée partout dans l'entreprise.

Les objectifs, les leviers et les rôles

Les objectifs poursuivis par ce modèle sont de deux types : une exigence forte de rentabilité et de compétitivité, mais aussi, de la part des salariés, pour la plupart en contact direct avec la clientèle, des comportements visant à une excellente qualité de service, condition essentielle pour que le client revienne.

Pour atteindre ces objectifs, les leviers sont à la fois :

- d'ordre économique ; des outils de gestion sont conçus pour un pilotage très fin, et une forte incitation financière est induite par une rémunération variable individuelle ;
- et d'ordre comportemental ; une puissante idéologie managériale est très instrumentée.

Quant à la répartition des rôles entre les fonctionnels et les opérationnels, la notion de *business partners* – qui suppose la capacité de gérer des contradictions entre le fait d'assister et de contrôler – correspond vraiment à la réalité de ce magasin ; en effet le fonctionnel y est aussi personnellement responsabilisé sur la performance. De plus, la notion d'assistance garde toute sa valeur puisque le directeur de marketing et le contrôleur de gestion sont d'anciens chefs de rayon et par conséquent tout à fait à même d'assister les opérationnels.

La cascade

F. P. : Comme nous ne voulions pas nous limiter au secteur privé pour étudier la performance, nous avons également enquêté dans les secteurs public et parapublic. L'exemple de modèle dit la cascade que nous avons retenu est celui de la direction générale des impôts (DGI), qui dépend du ministère des Finances.

L'organisation

Il s'agit d'une grande organisation – 80 000 personnes dont plus de 90 % sont sur le terrain – chargée d'établir l'assiette de l'impôt et son recouvrement auprès des contribuables et des entreprises, mais aussi d'assurer de nombreuses autres missions : par exemple la conservation des hypothèques.

Les enjeux

Le conflit social de 1989, qui a duré plusieurs mois, avec des séquestrations de responsables et de lourdes conséquences sur la trésorerie de l'État, a fortement pesé dans les réflexions sur les enjeux de la DGI, ce qui pouvait mener à une remise en cause fondamentale de son modèle de management de la performance.

Le premier enjeu était de passer d'un modèle centralisé – tout étant décidé à Paris quel que soit le lieu géographique, y compris le ciblage des contrôles fiscaux – à un autre modèle où l'on puisse déterminer de manière différente, selon qu'on est dans les Hauts-de-Seine ou dans la Corrèze, le type de contribuables à cibler pour de tels contrôles.

Un autre enjeu, de plus en plus important, concernait l'accueil des usagers qui ne supportaient plus d'être moins bien traités que dans les banques ou d'autres services publics.

S'ajoutaient des enjeux de flexibilité et d'organisation du travail, particulièrement essentiels quand il s'agit de tirer profit de l'introduction de systèmes d'informations, voire de penser à terme l'évolution de réseaux, ainsi que des enjeux de productivité, sachant que cette organisation était près de deux fois plus chère que certaines de ses homologues à l'étranger.

Un modèle top-down

Face à ces enjeux, le tissu social de la DGI est très contraignant : en le touchant un tant soit peu, on prend un vrai risque de le froisser, et s'il se froisse, ça peut entraîner de fâcheuses conséquences.

C'est pourquoi le choix a été fait de passer à ce modèle dit la cascade, c'est-à-dire un système *top-down* de déclinaisons en chaîne, permettant aux différents acteurs de se mettre en mouvement par rapport à une stratégie. Cela se traduit actuellement par une stratégie explicite, définie d'une manière pluriannuelle, contractualisée et cosignée par la direction du budget. On y trouve des objectifs précis concernant à la fois des impératifs de qualité de service et de productivité, par exemple un seul remplacement pour deux départs à la retraite.

Diagnostic, plan d'action

Ce système est nommé “diagnostic, plan d'action”. Sa mécanique est évidente : on procède à un diagnostic sur le fonctionnement du tissu social, sur les attentes spécifiques des usagers, sur les points à contrôler plus finement, tout en effectuant des comparaisons entre centres et directions des impôts. Le diagnostic étant fait, on détermine avec précision le plan d'action.

Ensuite on fait de la mise en scène, afin d'établir des relations entre les acteurs du changement, dans un monde où l'on passe trop par l'écrit et par les chiffres. Exemple de cette mise en scène : un directeur local et son équipe montent à Paris pour y rencontrer le directeur général et certains fonctionnels, et expliquer pourquoi ils ont atteint ou non leurs objectifs. Ils se sont longuement préparés à cette rencontre. Au besoin, un collaborateur se lèvera pour déclarer : « *Si nous n'avons pas atteint cet objectif, ce n'est pas de la faute de mon directeur, c'est moi qui en assume toute la responsabilité* ».

Ainsi, la performance est définie par rapport à un environnement, et l'enjeu consiste à ne plus rester dans une approche technobureaucratique reproduisant d'année en année ce qui se fait. La ligne hiérarchique doit être parfaitement au clair sur ce qu'on attend d'elle à chaque niveau et entre différents niveaux de responsabilité, et le système est mis en tension par un contrôle de gestion, principalement attentif à l'évolution des effectifs et des résultats.

Les leviers

Dans ce système, les ressources humaines sont hors champ. En d'autres termes, l'évaluation des agents n'en est pas vraiment une, mais plutôt une notation administrative des plus classiques : les promotions et les carrières des acteurs se font sur d'autres critères que l'atteinte d'objectifs. On peut comprendre que le discours du ministre des Finances sur l'individualisation des rémunérations, discours s'appuyant sur sa pratique industrielle, soit incompréhensible dans ce contexte. C'est un point tout à fait particulier dans la mesure où le levier de l'évaluation et de la rémunération, essentiel dans le modèle du clan, est totalement exclu dans ce modèle-ci, sauf pour l'encadrement supérieur.

Mais il y a d'autres leviers : du sens – le sens de l'action, le sens du service public –, des types d'objectifs, issus de la mécanique “diagnostic, plan d'action”, et l'influence du contrôle de gestion dans son rôle de *business partner*.

Il est vrai cependant que, si ce système se décline bien aux différents niveaux hiérarchiques, il n'a pas vraiment d'impact sur les niveaux d'exécution : les agents restent assez indifférents à la nouvelle mécanique de management mise en place dans leur ligne hiérarchique, un monde qui leur est relativement étranger.

Des conclusions utiles

É. D. : L'objectif de cette étude n'était pas seulement d'identifier des modèles, mais aussi d'aider nos clients à résoudre leurs problèmes.

Une évaluation pertinente

Un premier enseignement concerne l'évaluation de la performance individuelle : l'entretien individuel ne peut se passer dans de bonnes conditions que si l'évaluateur est au clair sur :

- l'objet de l'évaluation ;
- la performance recherchée et son mode d'évaluation ;
- ce que l'on rétribue et la façon de rétribuer.

Aujourd'hui nous disposons d'une palette qui permet la variété. En fonction du modèle dans lequel on se situe, on ne va pas évaluer ni rétribuer de la même façon. Par exemple, dans le modèle du clan les aspects économique et comportemental se retrouvent dans les objectifs ;

donc performance veut dire faire son chiffre mais aussi se comporter de manière cohérente par rapport aux normes ; au niveau de l'évaluation individuelle, ce sont ces deux points qui vont figurer dans la grille d'analyse. Concernant la rémunération de la performance économique, par définition variable selon les périodes, il est cohérent de la traiter sous la forme d'un bonus, les compteurs étant à chaque fois remis à zéro ; s'agissant du comportement, la pertinence est de le rétribuer par une augmentation individuelle ou une promotion, puisque pour faire carrière, il ne suffit pas de faire son chiffre.

Une définition de la performance

Dans le modèle dit de l'équipage bien embarqué, la performance de l'institution est liée directement à la performance individuelle d'un certain nombre de personnes qui détiennent l'expertise et la capacité à travailler ensemble. Ce modèle se retrouve dans les universités, les centres de recherche, les entreprises pharmaceutiques, certaines écoles. Dans un tel modèle, la notion d'objectifs pour évaluer la performance individuelle n'est pas très pertinente : quel objectif peut-on fixer à un chercheur ? En revanche, la notion de compétence a une véritable légitimité.

Une fréquence adaptée pour l'évaluation

Bien que pour un nombre de plus en plus important d'entreprises, il devient impossible d'évaluer la performance individuelle, les objectifs assignés étant devenus caducs, il faut se garder d'en conclure que cette évaluation doit être abandonnée sous prétexte que la notion d'objectifs n'aurait plus de sens. Il suffit en effet d'adapter le référent temporel en évaluant plus fréquemment et avec des outils différents.

Un usage pertinent des outils

Les différents modèles que nous avons cités sont capables d'absorber une plus ou moins grande formalisation. Dans le clan par exemple, la formalisation est un des principaux fondements, dans d'autres modèles elle pourrait brider la créativité, ou s'avérer parfaitement inutile parce qu'immédiatement périmée. De la même façon, il est vain de mettre en place des outils de prévision si le degré de prévisibilité est insuffisant.

Des modèles composites

F. P. : La réalité est souvent plus complexe que nous l'avons présentée, car plusieurs modèles peuvent coexister dans une même organisation composée de différentes branches. Du reste, nombre de discussions et d'incompréhensions entre managers sont liées à la confrontation de leurs modèles au sein d'une même entreprise, principalement lorsque le mode de management est imposé par une composante de l'entreprise alors qu'il ne peut convenir aux autres.

Pour ce type d'entreprise composite, la question est de savoir s'il faut une base minimale de management, et si oui, comment parvenir à l'explicitier et la faire accepter par tous. Cette question est centrale et lourde de conséquences si elle n'est pas traitée avec pertinence, la survie de l'entreprise pouvant en dépendre.

Quid du manager ?

Cette réflexion sur les modèles met en lumière l'impossibilité d'appliquer en toutes circonstances le même style de management. Le manager doit s'adapter au modèle dans lequel il s'implique. Dans l'équipage bien embarqué, il parvient à faire fonctionner son organisation grâce à sa compétence pour créer du collectif ; dans le chef-d'œuvre, ou la cascade, il doit être beaucoup plus précis sur les objectifs et les résultats, et se montrer plus directif ; dans le modèle de la gazelle il sera là en accompagnement, etc.

Cette capacité à se fondre tel un caméléon dans le modèle environnant, ne doit pas pour autant empêcher le manager d'être visionnaire. Nombre des dirigeants rencontrés nous ont dit l'importance qu'ils accordaient aux évolutions qu'ils voulaient mettre en œuvre dans le management de leur entreprise, et quelle pédagogie ils envisageaient pour y parvenir.

Le manager, enfin, doit mettre en application des compétences d'architecte, dès lors qu'il doit agencer dans son entreprise des composantes contradictoires quant au système de management, et penser l'ingénierie du changement pour justement parvenir à faire évoluer le modèle en place afin qu'il corresponde à sa propre vision d'un système mieux adapté aux caractéristiques et aux objectifs de son entreprise.

DÉBAT

À propos de la qualité

Un intervenant : *Dans les deux exemples exposés, et qui ont en commun d'avoir des résultats standardisables, se pose le problème de la qualité. Concernant la DGI, le client, c'est-à-dire l'utilisateur, est relativement peu pris en compte, et il en est de même pour tout ce qui relève du qualitatif dans le magasin, puisque les objectifs quantitatifs y prédominent. Comment concilier résultats standardisables et qualité ?*

Frédéric Petitbon : Une des pistes consiste à regarder dans quelle mesure les systèmes de gestion permettent de prendre en considération la satisfaction des clients. Il est vrai que dans le monde des Impôts, les systèmes ne traitent pas vraiment cette dimension-là, et que du coup il n'est guère possible de différencier des catégories d'utilisateurs. Comme pratiquement tout le monde est logé à la même enseigne, beaucoup d'utilisateurs peuvent éprouver un sentiment d'insatisfaction.

Éric Delavallée : Dans un magasin, il s'agit fondamentalement de la qualité de service, qui dépend essentiellement de ce pour quoi les clients viennent là : est-ce parce qu'ils sont bien accueillis, ou parce que les produits sont moins chers ? La rentabilité et la qualité de service sont évidemment des objectifs poursuivis par tous les magasins, mais à des degrés différents et avec des variations dans le temps. Par exemple, tel magasin donnera la priorité à la qualité de service pour récupérer une clientèle partie à la concurrence parce que les mêmes produits y sont moins chers. Il y a en effet des moments où ces objectifs sont contradictoires, ce qui conduit à les hiérarchiser ; c'est pourquoi pendant un temps la qualité de service peut tout à fait pâtir de la rentabilité, jusqu'à ce que l'on constate une perte de clientèle, auquel cas on réduira les marges pour renforcer à nouveau la qualité de service... Ces oscillations entre des objectifs à la fois complémentaires et contradictoires sont le lot permanent de nombreuses entreprises.

Évaluation et notation

Int. : *Le ministère de l'Équipement a été pionnier quant à l'introduction de méthodes de management dans l'Administration, avec notamment la mise en place des POM (plans, objectifs, moyens), mais cela n'a pas empêché de pérenniser un système de notation totalement déconnecté des objectifs. Votre connaissance du monde de l'Administration vous permet-elle d'espérer un changement à cet égard ?*

F. P. : L'espoir n'est pas exclu à long terme... Cela dit, des choses se concrétisent en fonction des administrations. Par exemple, l'ANPE met en place un système de prime pour certains niveaux d'encadrement en fonction par exemple de la réduction constatée du nombre de demandeurs d'emploi. Je ne me prononce pas sur les avantages et les inconvénients d'un tel système, mais c'est une tentative intéressante à observer. Par ailleurs, le ministre de l'Intérieur et le ministre des Finances, tous deux issus d'autres univers et donc prêts à remettre en cause des systèmes en place, interrogent leurs administrations sur ce sujet. Vu de l'extérieur, la capacité est faible de parvenir à rémunérer les policiers en fonction de leur performance, non

seulement du fait de la forte résistance syndicale, mais aussi pour des questions dont les réponses ne vont pas de soi : quel résultat serait ainsi rémunéré ? un résultat individuel ou collectif ? à quelles dérives un tel système pourrait-il conduire ? Sans parler du débat inextricable sur ce que permettrait ou non le statut. Le même type d'interrogations s'applique évidemment au ministère des Finances. De plus, je suis pessimiste sur une capacité de mettre en place une gestion de personnel qui ne soit pas totalement déconnectée des opérations et de la stratégie, car pour y parvenir il faudrait faire évoluer une certaine culture, adapter les systèmes de gestion, et avoir une réponse à de lourdes questions sociales.

Int. : *Dans l'Administration, on ne peut pas détacher le système de notation du reste de la gestion des carrières. Alors que j'étais directeur d'un centre de recherche, j'attribuais toujours la note 19,5 à mes quatre collaborateurs, ce qui ne m'empêchait pas d'être exigeant vis à vis d'eux. Un jour on m'a fait savoir que la moyenne de mes notes devait être 16, les ex-æquo étant interdits. Pourquoi était-ce insoluble ? Il y a souvent dans l'Administration des gens surdiplômés, plus ou moins frustrés de la situation, et celui qui note n'a aucun pouvoir sur leurs carrières. Le plus fort moyen d'action dont il dispose est la considération qu'il manifeste à ses collaborateurs. Le système imposé implique obligatoirement que des gens se sentiront moins considérés que d'autres, ce qui est catastrophique quand il s'agit d'animer une équipe où chacun est remarquable dans son registre. Un tel système ne peut fonctionner que si les choses sont standardisables et objectivables, et si celui qui note a un moyen d'action sur les carrières.*

Tenir compte du contexte

Int. : *La mise en place de modèles doit tenir compte des personnes qui seront impliqués : par exemple le modèle du clan qui ne peut convenir à des gens ayant tendance à réfléchir, suppose de leur part une certaine rusticité. De la même façon, le lieu géographique a son importance, parce que les gens ne réagissent pas de la même façon à Lille ou à Marseille, les cultures locales étant très différentes. Comment prenez-vous en compte ces particularités ?*

É. D. : Vous avez raison : dans certains cas la performance ne repose pas du tout sur l'initiative des opérateurs, dans d'autres au contraire elle s'appuie en grande partie sur leur capacité à réfléchir. Et ce ne seront pas les mêmes modèles qu'il faudra mettre en œuvre selon les acteurs en place et la performance visée.

Mais il y a d'autres particularités, comme par exemple l'attitude adoptée quand un objectif risque de ne pas être atteint : soit l'objectif étant ce qu'il est, il faut l'atteindre coûte que coûte, quitte à y mettre des moyens supplémentaires, soit on modifie l'objectif à la baisse. Les réflexes des hiérarchies à cet égard sont intéressants à creuser car ils donnent une indication sur la culture managériale de l'entreprise.

F. P. : Ces réflexions sur les modèles et sur le principe de contingence sont du reste très utiles dans notre activité de consultants. Bien que notre rôle ne soit pas de reconstruire systématiquement un nouveau modèle dans chaque entreprise où nous intervenons, il est utile de repérer dans notre grille d'analyse celui qui se rapproche le plus du modèle en place, ce qui facilite grandement sa compréhension et permet, au nom du principe de la contingence, de proposer des adaptations qui ne risquent pas de menacer sa cohérence et son équilibre.

Nul n'est dupe

Int. : *L'utilisation très puissante de l'analyse transactionnelle que vous avez mentionnée et l'adhésion inconditionnelle à l'entreprise qu'elle semble induire m'interpellent fortement. Est-ce seulement dans des cas où la population est rustique que vous avez pu observer de telles pratiques ?*

É. D. : Je ne crois pas que les gens adhèrent vraiment, mais plutôt qu'ils y trouvent leur compte. Même quand l'entreprise développe une idéologie forte, quelle qu'elle soit, je ne pense pas que les gens en soient esclaves ; du reste certains quittent l'entreprise si l'idéologie ne leur convient pas.

Je ne fais pas un procès à l'analyse transactionnelle. Je vous ai fait part de ma propre compréhension du système, mais en l'occurrence, il ne faut pas voir cette formation comme du lavage de cerveau. On entraîne les gens à des manières de se comporter parce qu'on pense que c'est de cette façon qu'on va leur apprendre leur métier de manager. On peut trouver cela bien ou pas bien, mais c'est une autre question.

De la même façon, sans pour autant qualifier cette population de rustique, l'analyse transactionnelle a peut-être plus de prise sur elle que sur d'autres. En tout cas je crois que personne n'est dupe sur ce jeu-là, aussi bien ceux qui développent l'idéologie que ceux qui, entre guillemets, la subissent.

F. P. : Cela dit, on observe qu'une mise sous contrôle de plus en plus sophistiquée est mise en place dans nombre d'entreprises, où, par le biais de systèmes de gestion, de types d'objectifs et d'une certaine culture du comportement, elle joue un rôle très structurant à tous les niveaux de l'organisation.

Pas de solution passe-partout

Int. : *Les résultats de votre étude me rappellent deux témoignages : celui d'un consultant de la Cegos qui disait que dans chaque métier il y a des facteurs clés de succès à privilégier et éventuellement hiérarchiser, et le témoignage du Gerpisa¹, selon lequel il n'y a pas de modèle unique, mais que la clé de succès d'un modèle est sa cohérence, le terme employé étant "le compromis de gouvernement".*

É. D. : C'est l'engouement excessif pour la *balanced score card* – généralement nommé en français tableau de bord prospectif – qui nous a conduits à faire cette étude. Ce système d'analyse résulte d'un travail mené conjointement par un consultant américain et un professeur de Harvard auprès d'entreprises ressentant le besoin d'autres indicateurs que les seuls indicateurs économique et financier pour analyser la performance. Cela les a conduits à utiliser quatre variables. Les deux premières concernent l'efficacité – les résultats financiers et la satisfaction des clients –, les deux autres l'efficience – le fonctionnement des processus, et l'apprentissage organisationnel destiné à garantir la performance future. L'idée est de décliner la stratégie sur chacun de ces axes, et les objectifs individuels correspondants, qui seront la base de l'évaluation et de la rémunération des managers.

Mis à part le fait d'avoir redéfini la performance de cette façon-là, on retrouve le même processus que celui pensé dès l'origine de la direction par objectifs, c'est-à-dire un modèle cherchant à intégrer stratégie, contrôle de gestion et ressources humaines.

Or le *balanced score card* peut être proposé aussi bien au supermarché qu'à la DGI, alors que, s'il est vrai qu'il est très bien adapté à certains contextes, il risque de devenir pour d'autres une simple bureaucratie par indicateurs. Comme par ailleurs on redécouvre qu'il y a des facteurs à privilégier, qu'ils dépendent du métier, du temps, qu'il n'y a pas de solution unique et qu'il faut remettre constamment l'ouvrage sur le métier, on doit rappeler sans relâche qu'il y a d'autres modèles alternatifs, et que pour les construire, il faut effectivement se poser quelques questions toutes simples : quels facteurs clés faut-il privilégier ? sont-ils compatibles entre eux ? Comment les hiérarchiser ?

Présentation des orateurs :

Éric Delavallée : directeur d'études à Entreprise & Personnel, il accompagne de nombreuses entreprises dans leurs projets de management ; il enseigne à l'IAE de Paris et est l'auteur, notamment, de *Le manager à l'écoute du sociologue*, en collaboration avec Pierre Morin (Les Éditions d'Organisation, 2000).

edelavallee@entreprise-personnel.asso.fr

¹ Robert Boyer, Michel Freyssenet, Pierre Beuzit, *Quel avenir pour les constructeurs automobiles ? Entre mimétisme et affirmation d'une singularité*, Les Annales de l'École de Paris du management, Volume VII.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris

tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Frédéric Petitbon : directeur général délégué d'IDRH, cabinet de conseil en management indépendant intervenant dans les dynamiques de changement des organisations publiques et privées ; il est diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) et du troisième cycle de sociologie des organisations de l'Institut d'études politiques de Paris, sous la direction de Michel Crozier ; il a développé une compétence spécifique dans l'ingénierie de conduite du changement auprès du secteur industriel et du secteur public : identification et partage de modèle de management, accompagnement de transformations organisationnelles, professionnalisation du management ; il poursuit par ailleurs des activités d'enseignement et a notamment écrit *Le guide d'action du manager public* (Les Éditions d'Organisation, 2000 – 2002).

fpetitbon@idrh.fr, www.idrh.com

Diffusion novembre 2003