

La performance sociale des entreprises

Pierre-Eric Sutter

DANS **PSYCHOLOGUES ET PSYCHOLOGIES** 2015/2 (N°238), PAGES 014 À 018
ÉDITIONS **SYNDICAT NATIONAL DES PSYCHOLOGUES**

ISSN 0297-6234

DOI 10.3917/pep.238.0014

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-psychologues-et-psychologies-2015-2-page-014.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

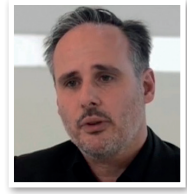


Distribution électronique Cairn.info pour Syndicat National des Psychologues.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES

Pierre-Eric SUTTER*



En ces temps de mutations socio-économiques profondes, la performance des organisations est devenue obligatoire, c'est l'une des conditions de leur survie. La tentation est forte, pour certains dirigeants, de demander toujours plus à leurs collaborateurs. Cette performance ne peut être exigée à n'importe quel prix, ce serait pour ces dirigeants, à moyen terme, se tirer une balle dans le pied. A quoi bon en effet accroître la rentabilité des entreprises en détruisant cette partie du capital qui permet de l'obtenir, les acteurs humains ? Les dirigeants ont besoin d'être éclairés et accompagnés sur les meilleurs leviers de performance de leur organisation pour optimiser les ressources dont ils disposent, y compris les ressources humaines.

Le modèle de la performance globale, conçu dès les années 1970, postule que la performance économique des organisations n'est pérenne et durable que si ces dernières veillent à la qualité de leur performance environnementale d'une part – éviter le rejet d'externalités négatives sur l'environnement – et de leur performance sociale d'autre part – s'assurer que les collaborateurs se mobilisent pour les buts de leur employeur sans subir de menaces à leur intégrité. De nombreuses recherches scientifiques en sciences humaines et sociales sont venues confirmer ce postulat et des méthodologies appliquées sont mises en œuvre par des experts de ces domaines, en particulier les psychologues.

ÉTAT DES LIEUX

Bien que la connaissance des leviers de mobilisation des ressources humaines se soit accrue, certains dirigeants continuent d'adhérer à des connaissances surannées ou à des croyances réductrices. Ils arguent, par exemple, qu'en payant les salariés, on peut tout exiger d'eux : ces derniers ne demandent-ils pas régulièrement, via leurs représentants, à être toujours plus payés ? Nombre de chercheurs montrent pourtant que l'argent, bien qu'il contribue au bien-être matériel, n'est pas le mobile profond de l'être humain au travail. L'économiste Easterling a montré dès 1974 que, même si la satisfaction de vie est corrélée avec l'accroissement salarial, on assiste à une saturation de cette satisfaction au-delà d'un certain seuil de richesse, tant individuelle que sociétale (PIB). Autrement dit, dès lors que les besoins primaires

sont assouvis, l'argent n'agit plus sur la mobilisation des travailleurs qui rechercheront d'autres leviers motivationnels plus immatériels, notamment l'utilité sociale ou la reconnaissance symbolique. Dans la même perspective, le psychologue Seligman (et nombre de chercheurs du courant de la psychologie positive qu'il a fondé) montre, depuis la fin des années 1990, combien les ressorts du bien-être, appelé *santé mentale positive*, sont causes de performance, et non l'inverse. De plus, lorsque le bien-être est ressenti durablement, il contribue à faire baisser les maladies cardio-vasculaires¹.

Ces travaux de plus en plus appliqués par des psychologues praticiens, contribuent à battre en brèche l'*a priori* selon lequel l'argent est le principal levier motivationnel au travail.

* Psychologue du travail. Co-fondateur et dirigeant du cabinet mars-lab, spécialisé en optimisation de la performance sociale et en prévention des risques psychosociaux, ainsi que de l'Observatoire de la vie au travail. Psychothérapeute en thérapie existentielle. Auteur de *Réinventer le sens de son travail* aux éditions Odile Jacob (2013).

1 Première cause de mortalité dans le monde

Développer une politique de bien-être au travail pour contribuer à accroître simultanément la performance des entreprises ainsi que la santé mentale des employés est une idée qui fait son chemin et mobilise de plus en plus l'opinion, les pouvoirs publics et nombre d'organisations. Rapports et cadrages réglementaires se sont succédés, contribuant à faire du bien-être l'un des leviers de lutte contre les sollicitations négatives

APPRÉHENDER LA PERFORMANCE SOCIALE

De quels indicateurs se doter pour poser un regard objectif sur l'état d'engagement ou de bien-être des salariés ? Comment évaluer les facteurs qui pèsent sur la performance des salariés, jusqu'à parfois menacer gravement leur santé, en évitant les approximations, les idéologies infondées, voire les contrevérités ? Comment s'appuyer sur les données recueillies pour agir à bon escient au sein des organisations et avancer sur le sujet ? Pour répondre à ces questions, certaines organisations ont demandé à des consultants ou à des organismes de sondage de prendre la température de leur corps social comme on sonde des électeurs à la veille d'une élection. Les questionnaires de satisfaction se sont multipliés au sein des entreprises sans que ne soit posée la question préalable de la pertinence méthodologique de la démarche de ce questionnement.

Force est de constater que certains de ces questionnaires ne se fondent guère sur une échelle validée ; ils recueillent sous forme de pourcentages le nombre de *oui* et de *non* (alors que la réalité du vécu n'est jamais binaire et toujours d'intensité variable) répondant à des questions posées pêle-mêle, sans pré-test de validation ni modèle théorique préexistant. Parfois même, on évite de poser *des questions qui fâchent* (celles relatives à la direction ou aux syndicats par exemple), ce qui provoque un biais important en occultant des pans entiers de la réalité professionnelle. Ces questionnaires ne peuvent mesurer vraiment ce qu'ils prétendent évaluer : les multiples facettes de la vie au travail. Bien que certains questionnaires présentent la rigueur technique suffisante pour appréhender certains axes du vécu au travail (par exemple le rapport contribution/récompense qui permet d'évaluer en partie la reconnaissance au travail), très peu le font avec une méthode réellement scientifique. En effet, certaines facettes du vécu au travail ne sont pas recensées, la multi-

des salariés, qu'elles soient physiques ou mentales. Depuis la signature de l'ANI (accord national inter-professionnel) relatif au stress au travail le 2 juillet 2008, il semble que la France soit sortie d'une certaine forme de déni ; désormais, les responsables d'entreprise prennent conscience de la nécessité de conjuguer la performance sociale avec la performance économique.

dimensionnalité de la réalité professionnelle est insuffisamment prise en compte ; seule une revue de littérature scientifique exhaustive à jour et un modèle intégratif validé – un référentiel multifactoriel – peuvent l'assurer.

Il convient donc de s'assurer que la façon dont va être recueilli le matériau d'expression des salariés traduira pleinement et avec la plus grande justesse le vécu au travail. Mais ensuite, que faut-il analyser ? Peut-on se contenter des opinions des salariés et donc de leur seule (in)satisfaction ? Peut-on essayer de comprendre leurs attitudes vis-à-vis du travail ? Appréhender les facteurs qui nuisent à leur bien-être professionnel ? Cerner les valeurs qui conditionnent leurs actes dans le travail ? Il est possible de répondre positivement à ces questions si l'on s'appuie sur les présupposés théoriques solides de la recherche et sur la méthodologie rigoureuse des sciences humaines et sociales, conjuguant les expertises de chercheurs et de praticiens afin d'effectuer un diagnostic psychosociologique efficient, diagnostic qui prend en compte les exigences de la rigueur scientifique et qui peut être appliqué concrètement, au regard des attentes opérationnelles des organisations.

Même si la mesure de l'opinion des salariés présente un intérêt certain – elle évalue leur ressenti vis-à-vis de leur travail (dimension sensible) –, il faut également s'intéresser à leurs idéaux pour connaître la façon dont ils pensent le travail (dimension intelligible). En effet l'opinion est labile, voire instable ; elle peut varier en fonction des humeurs ou des émotions. Se cantonner aux seuls aspects de satisfaction au travail ne permet pas de cerner la pensée sociale des salariés dans sa plénitude. Se contenter du ressenti des salariés, c'est ignorer la richesse et la complexité du vécu au travail en l'amputant de la dimension idéale, constituée notamment des

valeurs sociales qui conditionnent les actions humaines. Or les valeurs sociales sont fortement déterminantes dans ce vécu et même dans la dynamique de santé mentale des travailleurs. La

meilleure façon de découvrir ces déterminants consiste à recourir à l'orthodoxie scientifique, en s'appuyant notamment sur les dernières théories des sciences humaines et sociales.

L'OBSERVATOIRE DE LA VIE AU TRAVAIL

L'Observatoire de la vie au travail (OVAT²), initiative privée et indépendante impulsée par le cabinet *mars-lab*, tente de répondre à ces enjeux depuis 2008. Développé à partir de l'expertise de praticiens³ et de chercheurs associés au CNRS, l'OVAT prend annuellement la mesure de la performance sociale des entreprises et du secteur public en France. Les résultats sont souvent surprenants et viennent bouleverser nombre de stéréotypes en la matière. Tirés du vécu des travailleurs, ils sont autant de signaux forts invitant à repenser les fondamentaux de l'homme au travail, notamment en abandonnant les lunettes construites durant les Trente Glorieuses. De nouveaux idéaux et façons de vivre le travail émergent, loin de certains préjugés : le CDI *sinon rien* ou le *travail contre salaire* ne sont plus le grâal du bien-être au travail. Un livre blanc, publié en 2013, est venu concrétiser ces travaux. Plus encore, ces recherches ont permis de développer une méthodologie *ad hoc* pour aider les organisations à optimiser leur performance sociale : l'évaluer avec objectivité, en discerner les points forts et les points d'amélioration, mettre en œuvre des plans d'actions correctives ciblées.

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, qualité de vie, etc. Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé. Les travaux de recherche (ceux de Lyubomirsky en particulier) montrent depuis plusieurs années un lien causal entre bien-être au travail et performance pour l'entreprise. Ce lien donne sens au terme de *performance sociale*, qu'on choisira pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal-être,

risque, stress, etc.). Ce concept renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge également la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

La performance sociale peut donc être définie comme la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. Elle prend en compte le facteur humain au travail selon au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. La performance sociale n'est pas seulement l'addition des performances individuelles ; une approche trop psychologique et individualiste de la performance passera à côté des ressorts de la performance collective, plus sociologique, qui recouvrent les phénomènes de coopération⁴. Il ne faut pas non plus se focaliser sur une approche de la performance trop centrée sur les acteurs humains et qui négligerait les acteurs non-humains, l'organisation dans ses émanations instrumentales que les sciences de gestion appellent les *instrumentations* : systèmes de gestion appréhendés du point de vue global, au niveau politique (le prescrit du travail, la gouvernance RH, la démarche qualité...) comme du point de vue local, au niveau instrumental (les procédures opérationnelles de travail, les processus de GRH, le contrôle qualité, les outils informatiques ou autres). Toutes ces instrumentations, censées apporter un soutien aux salariés, peuvent parfois devenir en soi de véritables entraves qui viennent menacer la performance sociale des organisations et par effet ricochet leur performance économique du fait des surcoûts engendrés...

Actuellement, les travaux sur le thème de la performance sociale manquent d'exhaustivité et de systématisme. Il est en effet impossible de

2 www.ovat.fr

3 Psychologues, sociologues, gestionnaires et économistes

4 dont une des conséquences est que le tout est supérieur à la somme des parties

synthétiser l'ensemble des éléments relatifs à la performance sociale en un indice unique : des mesures composites prenant en compte ses multiples facettes sont nécessaires afin de l'appréhender dans toute sa complexité. C'est pourquoi la performance sociale se mesure dans l'OVAT au travers de toute une batterie d'indicateurs qu'une cohérence et une congruence statistiquement significatives relient. Cohérence par rapport à ce que ces indicateurs sont censés mesurer, au regard des différents étages de la pensée humaine. Congruence car ils interagissent entre eux : une tendance (négative ou positive) détectée par l'un d'entre eux est corroborée par les autres, ce qui accroît la probabilité que la tendance du phénomène soit bien celle que l'on décrit et réduit l'incertitude des phénomènes observés. Voici ces indicateurs :

- *Le climat social* : véritable « météo » des entreprises en France, il représente la satisfaction générale des salariés vis-à-vis de leur employeur⁵.
- *L'exposition aux stressors organisationnels et sociaux* permet de cerner les facteurs de stress professionnels⁶.

- *La qualité managériale* mesure le lien entre le salarié et le management et plus particulièrement la façon dont les collaborateurs perçoivent leur manager direct.
- *La gouvernance sociale* évalue la capacité du *travailler-ensemble* du corps social, c'est-à-dire la teneur des relations sociales entre dirigeants, managers, représentants du personnel et collaborateurs.
- *Le moral au travail* reflète les sentiments de confiance ou d'inquiétude des salariés quant à leur avenir professionnel.
- *Le sens du travail* indique la manière dont le travail fait sens au quotidien.
- *L'implication* repère la centralité du travail dans l'esprit des salariés.
- *La représentation sociale du travail et la valeur travail associée* : il s'agit de la façon dont les salariés pensent leur travail, la représentation qu'ils en ont et qu'ils partagent socialement. Cet indicateur met en représentation par des mots l'image du travail qu'intériorisent les salariés.

Evaluation de la performance sociale au sein d'une PME du BTP

Le modèle de la performance globale séduit Frédéric Peduzzi, gérant de l'entreprise familiale éponyme, spécialisée dans le bâtiment et le génie civil. Ce modèle répond à l'état d'esprit managérial de ce chef d'entreprise, féru des approches valorisant le facteur humain : « J'ai la croyance qu'une bonne ambiance participe au résultat de l'entreprise et donc qu'il faut savoir la mesurer » affirme-t-il. Se pose alors pour lui toute une série de questions : de quels indicateurs se doter pour poser un regard objectif sur l'état d'engagement ou de bien-être des salariés ? Comment évaluer les facteurs qui pèsent sur la performance des salariés, en évitant les approximations, les idées reçues, voire les contrevérités ? Comment s'appuyer sur les données recueillies pour agir à bon escient au sein des organisations et avancer sur le sujet ?

Frédéric Peduzzi se met en quête de l'indicateur idéal qui mesurerait avec rigueur la performance sociale de son entreprise : « Je

cherchais un indicateur de mesure des facteurs d'ambiance ; on avait essayé de faire des choses en interne, en agrégeant des questionnaires, mais rien ne marchait de façon satisfaisante. On a commencé à collaborer avec mars-lab qui propose une méthodologie qui nous a immédiatement convenu. Elle nous permet depuis bientôt huit ans de suivre annuellement quatre indicateurs : le climat social, les stressors professionnels, l'implication collective et la valeur travail. Même si je n'ai pas encore réussi à prouver que la performance sociale permet d'être plus performant économiquement, les salariés estiment qu'une bonne ambiance les motive et les rend plus performants ». L'indicateur de climat social, appelé en interne *facteurs d'ambiance*, vient compléter quatre autres indicateurs de suivi de la performance globale : la sécurité, le respect de l'environnement, la rentabilité et la satisfaction des clients.

Frédéric Peduzzi explique son intérêt pour l'approche d'évaluation de performance

⁵ Cet indicateur a fait l'objet d'une publication dans la revue *Psychologie du travail et des organisations*

⁶ Cet indicateur a fait l'objet d'une publication dans la revue *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*

sociale : elle a été construite rigoureusement à l'aide d'une approche scientifique par des praticiens psychologues du travail. *« Les bénéfices nous ont paru flagrants dès les premiers échanges. Mesurer la performance sociale ne s'improvise pas, c'est un vrai métier. Le bénéfice le plus grand me paraît être celui des indicateurs de mesure fiables qui nous donnent des points de repère dans le temps et une perspective d'évolution de ce que vivent les salariés au quotidien »*. La première enquête a généré des craintes, notamment que les ouvriers, qui représentent la grande majorité des salariés, soient réticents de passer le questionnaire sur ordinateur *« mais ça s'est bien passé, et depuis c'est rentré dans les mœurs. »*

Après que l'enquête est clôturée, les psychologues de *mars-lab* effectuent le diagnostic psychosociologique de la situation de performance sociale de l'entreprise : le rapport de diagnostic présente les résultats à partir d'un référentiel ventilant les résultats sous forme chiffrée, en facteurs de risque et de protection, et une synthèse permet de prendre connaissance des résultats et de toutes les tendances, représentées par un code couleur tricolore. *« On regarde ce qui dans les indicateurs a bougé, on les intègre dans nos façons de faire pour l'année suivante. Pour nous, faire ce diagnostic, c'est vital. [...] Dès qu'on voit qu'un*

indicateur commence à se colorer en orange, on s'en charge ; l'avantage du référentiel, c'est qu'il est clair [...]. On a réintégré dans l'entretien annuel des résultats révélés par le diagnostic, par exemple certains facteurs de stress ; on repose certaines questions ou thématiques de l'enquête durant les entretiens d'appréciation individuels. On passe du global (le diagnostic) à l'individuel (durant l'entretien). »

Les indicateurs de performance sociale ont été intégrés dans le tableau de bord de l'entreprise. *« Tout ce qui vient de l'enquête participe à notre réflexion ; nous sommes dans un raisonnement d'ensemble, l'enquête vient corroborer des éléments qu'on recueille par ailleurs »*. Cela aide également à développer des bonnes pratiques proposées par les collaborateurs, à les valoriser et à cheminer vers le modèle de l'entreprise libérée. *« Je rêve de mettre en place ce modèle qui responsabilise tous les salariés jusqu'à diminuer à sa plus simple expression la ligne hiérarchique ! »*. Pour conclure, Frédéric Peduzzi témoigne de son intérêt pour la démarche tout en adressant d'ultimes mises en garde : *« J'encourage les dirigeants de PME autour de moi à utiliser ce type d'outils et de démarche pour avoir des points de repère. Mais ça ne sert à rien de les mettre en place s'ils ne sont pas exploités : retour vers le personnel, utilisation durant les entretiens d'appréciation annuels, amélioration des pratiques de GRH. »*

Mesurer la performance sociale nécessite toute l'expertise de psychologues, chercheurs et praticiens, pour accompagner les entreprises à se doter d'indicateurs de mesure valides et pertinents et favoriser des décisions de gestion optimales. Les travaux de l'OVAT étant pour la plupart disponibles gratuitement dans un livre blanc *ad hoc*, ils peuvent être transposés au sein des organisations. Ils devraient contribuer à professionnaliser les pratiques d'évaluation sachant qu'ils ne pourront jamais remplacer l'intervention humaine d'un expert dûment formé aux enjeux du facteur humain au travail, comme le sont les psychologues du travail. ■