

SALAIRE DES CADRES

LA PERFORMANCE SOCIALE, ÇA PAIE !

Ce marqueur qui mesure le comportement sociétal des managers commence à être pris en compte dans la part variable des rémunérations. Les indicateurs sont rigoureux mais leur mise en place réclame une certaine prudence.

EN 2010, dix entreprises du CAC 40 ont tenu compte de la performance sociale de certains de leurs collaborateurs pour fixer le montant de leur rémunération variable. Elles n'étaient que deux à le faire en 2009. « C'est un bond spec-

taculaire ! » lance Caroline de La Marnierre, présidente fondatrice de l'agence de communication Capitalcom. Et d'en dresser la liste : Axa, Crédit agricole, Danone, GDF Suez, Lafarge, L'Oréal, Suez Environnement, Vinci, Vivendi et, dernier en date, France Télécom.

C'est en mars que l'opérateur téléphonique a annoncé qu'il allait mettre en place des indicateurs sociaux dont dépendront, « avant la fin de l'année », 30 % du bonus des 1100 principaux dirigeants. Que les entreprises surveillent l'impact du comportement de leurs managers sur le

climat social, la gestion du stress, la sécurité ou le turnover des collaborateurs n'est pas inédit. « Le variable a toujours inclus 20 à 30 % de qualitatif par rapport au quantitatif. La nouveauté est que, depuis deux ou trois ans, les entreprises rassemblent dans des tableaux de bord ultraprécis

JEAN-LUC COUASNON
*responsable des activités
de conseil en infrastructures
idéologiques à Accenture.*

Des résultats qui influent sur l'évolution de la carrière

Je fais partie des treize cadres dirigeants du groupe en France chargés de veiller au moral des collaborateurs. Et cela joue dans la limite de 30 % de mon variable sur la performance de l'année, au même titre que le chiffre d'affaires généré. Tous les deux mois, ma supérieure et moi-même faisons un point précis, tableaux de bord RH en main, sur le recrutement, l'engagement, la diversité. Les résultats ont un impact sur mon bonus social et sur mon évolution dans l'entreprise. »



OLIVER THOMAS

routes ces données constituant la "performance sociale". Elles les formalisent et les quantifient à partir d'indicateurs rigoureux et objectifs », souligne Didier Burgaud, responsable du département engagement des salariés au sein du cabinet Hewitt. Récit d'une évolution d'actualité.

« Les entreprises pionnières ont démarré en tenant compte d'indicateurs facilement quantifiables, comme les accidents du travail. Elles poursuivent avec des marqueurs plus fins, comme la création d'offres de services envers les handicapés », raconte Florence Fouquier, directrice de mission à l'agence de notation sociale Vigeo. On trouve aujourd'hui des indicateurs pour mesurer la santé psychique du collaborateur. « Ils tiennent en huit points : charge de travail, sentiment de contrôle sur son travail, reconnaissance, relations humaines, soutien social, équilibre vie personnelle/vie professionnelle, sens et utilité de son travail », énumère Patrick Légeron, fondateur du cabinet Stimulus et coauteur avec Philippe Nasse du rapport sur les risques psychosociaux remis à Xavier Bertrand en mars 2008. Ce document proposait la mise sur pied d'un indicateur global des risques psychosociaux, actuellement en gestation sous le pilotage de l'Insee.

Un bonus déconnecté de la performance financière

Parmi les pionniers au sein des grands groupes, Danone déploie une belle gamme d'outils. Depuis trois ans, 1500 cadres dirigeants du groupe voient un tiers de leur rémunération variable dépendre de critères sociaux et sociétaux. « Trois volets conditionnent cette partie du variable,

Bonus social : la méthode Iseor

C'est en... 1977 qu'Henri Savall, directeur de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, l'Iseor, a créé une méthode baptisée le « management socio-économique », qui intègre la performance sociale dans la rémunération. Appliquée dans 1200 entreprises dans 35 pays, elle permet d'attribuer aux collaborateurs entre 5 et 12 % du sa-

laire fixe de base en fonction de cinq à dix objectifs, incluant le comportement. La clef est l'évaluation du dispositif chaque semestre en face à face avec le supérieur hiérarchique. Les 5 à 12 % sont financés par les gains générés par la meilleure performance économique. D'après l'Iseor, « la non-qualité, l'absentéisme, le turnover, etc., coûtent entre

15 000 et 60 000 euros par collaborateur et par an ». Henri Savall et Véronique Zardet ont reçu la médaille du prix Rossi de l'Académie des sciences morales et politiques pour « l'intégration des variables sociales dans les stratégies d'entreprise ». Peu cités par les universitaires français, leurs quatre livres (Economica) cartonnent aux Etats-Unis.

explique Pascal Desbourdes, directeur du développement des dirigeants. D'abord, l'environnement. Dans son contrat d'objectif, le cadre dirigeant peut avoir pour mission de réduire les émissions de CO₂ de 8 % sur l'année à venir, ou de mettre en place tant de programmes de compensation de développement de mangrove avec des ONG. » Le deuxième volet concerne l'environnement de travail des collaborateurs. Les indicateurs sont alors le taux de réduction des accidents du travail, la mise en place de programmes de prévention routière pour les distributeurs. Le troisième critère concerne le développement des activités de formation et la promotion sociale interne.

Preuve de la professionnalisation du phénomène, le bonus social est désormais déconnecté de la performance financière dans nombre d'entreprises. Depuis plus de deux ans, Assystem, une société de conseil en ingénierie de 8 500 salariés, lie la partie variable de ses managers à des objectifs qualitatifs incluant la performance sociale :

maîtrise du turnover, animation et gestion des équipes, fidélisation... « Un cadre dirigeant qui aurait atteint, voire dépassé, ses objectifs financiers mais qui aurait réalisé une mauvaise performance managériale pourrait voir son bonus baisser de 20 à 30 % », précise Emmanuelle Capiez, DRH. Même évolution à Accenture : « Un cadre dirigeant avec des résultats économiques extraordinaires ne touchera pas son bonus social - l'un des trois

« Les entreprises pionnières ont démarré en tenant compte d'indicateurs aisément quantifiables, comme les accidents du travail. »

FLORENCE FOUQUIER, directrice de mission à l'agence de notation sociale Vigeo.

axes de contribution attendus - s'il n'a pas atteint les objectifs fixés, parmi lesquels figure la mesure de l'engagement de ses collaborateurs. Et il ne pourra pas intégrer le "top 30 %" des cadres dirigeants les mieux ré-

munérés si son 360 degrés est mauvais deux années de suite », rappelle Armelle Carminati, directrice du conseil en organisation et gestion des talents France-Benelux d'Accenture.

Une notion qui soulève critiques et interrogations

En termes de management, la performance sociale s'est retrouvée sous les projecteurs en février : elle figurait en bonne place dans le rapport « Bien-être et efficacité au travail » remis au Premier ministre par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud. Pour autant, cette notion soulève aussi des critiques et des interrogations. « L'instauration d'indicateurs liant performance sociale et bonus entraîne une mise en forme des résultats pouvant aller jusqu'à une certaine falsification, par exemple en affichant les doubles nationalités de ses collaborateurs dans un souci de montrer que l'on promeut la diversité », relève Thierry Nadisic, professeur et chercheur en psychologie des organisations à l'EM-Lyon. De son côté,

Les mots clefs

La performance sociale désigne les résultats d'une entreprise et de ses managers dans les domaines ne relevant pas directement de l'activité économique.

L'indexation de la performance sociale sur la rémunération est l'une des mesures fortes du rapport « Bien-être et efficacité au travail » remis à François Fillon en février 2010.