



ÉDITORIAL

Nicolas Berland

Co-directeur scientifique de la Chaire
Éthique et Gouvernement d'Entreprise
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Difficulté des objectifs et conflits éthiques

Quel doit être le niveau de difficulté d'un objectif ? La question est importante pour le manager. Un objectif trop faible est peu « challengeant » et favorise les comportements de passagers clandestins. À l'inverse, un objectif trop élevé démotive car il est inatteignable, voire, s'il est pris au pied de la lettre, il peut être source de risques psychosociaux (RPS) favorisant stress et conflits.

Pour s'aider à fixer le niveau d'objectifs, le manager dispose :

- De références historiques. Les objectifs atteints dans le passé sont souvent de bonnes bases de référence évitant de réinventer le monde. Ils ne tiennent pas compte des inerties de mauvaises performances et des changements de contexte majeurs.
- D'études scientifiques et ingénieriques. L'objectif est issu d'un travail systématique comme sait en produire l'Organisation Scientifique du Travail (OST) avec des travaux de chronométrages par exemple. Malheureusement (ou heureusement) tout ne se mesure pas.
- De bases de négociation entre responsable et subordonné (entre principal et agents pour reprendre un vocabulaire plus économique) afin de tenir compte au mieux des circonstances de chaque situation. Mais on se heurte vite dans ce cas à des logiques de pouvoir bien éloignées des idéaux d'optimisation d'une organisation pacifiée.
- De benchmarks internes et externes. Ces comparaisons permettent alors de se rapprocher d'évaluation de marché, ce qui somme toutes est fondamental dans une société libérale. La limite étant la difficulté à obtenir des benchmarks pertinents.

Aucune solution magique ne se dégage.

Des années 1960 à la fin des années 1990, les écrits sur le management, s'appuyant sur des études de psychologie, mettent en avant qu'un bon objectif doit être atteignable uniquement dans 25% des cas. Il est ainsi un défi pour les opérationnels et les managers. Les 25% de succès sont des sources de bonnes pratiques. Des études expérimentales sont avancées pour soutenir cette idée. Cette norme est reprise dans nombres de livres de formation et dans les écrits managériaux fixant ainsi le niveau d'effort acceptable.



Une étude publiée en 1989 vient toutefois mettre à mal cette croyance. Merchant et Manzoni (1989) montrent en effet que les objectifs fixés dans les entreprises américaines sont atteints dans 90% des cas. Leur étude s'appuie sur les pratiques observées de fixation d'objectifs budgétaires et semble montrer un grand laxisme en matière de fixation d'objectifs. À moins qu'elle ne reflète simplement ce que les gens font et non ce qu'ils disent faire de façon déclarative ou de manière expérimentale.

Une hypothèse est alors de se demander si le discours, répété pendant de nombreuses années, n'a pas eu un effet performatif (autrement dit auto-réalisateur) sur les pratiques. Les objectifs se sont alors durcis avec le temps, au-delà du raisonnable. Les demandes financières de certains actionnaires, avec l'exigence d'un taux de rentabilité de 15%, en est une autre illustration. Qu'importe au passage les modalités de calcul de ce taux alors que celles-ci sont fondamentales pour lire le chiffre. Qu'importe le type d'entreprise et son contexte alors que la théorie financière nous dit depuis longtemps qu'il ne peut exister un taux unique. Le chiffre mythique a fait l'objet d'articles dans la presse de la part d'académiques et surtout de praticiens et parmi eux quelques grands patrons.

Dès lors que les discours s'emballent, on ne peut être étonné de voir surgir des effets pervers. Les grands scandales du début des années 2000 en sont sans doute une illustration. Comment expliquer autrement la vague de comptes faux découverts à cette époque si ce n'est que les interpréter comme des tentatives de perpétuation de performances non soutenables à moyen terme. La montée en puissance des RPS est sans doute aussi un des effets pervers lié au durcissement des objectifs. Cela n'exclue pas d'autres causes, exposées notamment dans « *La société malade de la gestion* » de Gaulejac et plus récemment dans « *Mentir au travail* » de Duarte Rolo.

Bénédicte Reynaud

Directeur de recherche au CNRS

Les plans de licenciements améliorent-ils la performance financière et économique des entreprises ? Le cas français de 1994 à 2000

L'urgence du contexte économique actuel, la récurrence des « sagas » industrielles malheureuses et les nombreux débats médiatiques et politiques, ne permettent pourtant pas de répondre clairement à la question : les entreprises qui licencient réussissent-elles ensuite à rebondir ? Les études existantes présentent des résultats contradictoires, et les économistes sont donc très partagés. Certains démontrent le côté salvateur des plans de licenciements, d'autres portent sur les effets délétères sur la rentabilité des entreprises. La principale critique concerne l'absence de prise en compte du biais de sélectivité : Il est en effet possible que certaines caractéristiques des entreprises conditionnent à la fois leurs performances et leur décision d'emploi. Il faut donc employer une méthode qui corrige ce biais. C'est la méthode de différences de différences. Dans le cas le plus simple, on dispose de deux groupes qu'on observe avant et après l'introduction de la mesure qu'on souhaite évaluer ; cette réforme ne concerne qu'un des groupes. L'estimateur consiste alors à comparer l'évolution des revenus des bénéficiaires avant et après le traitement à celle des revenus des personnes du groupe de contrôle sur la même période. Son nom résume bien la méthode : on fait la différence entre les deux groupes des évolutions respectives (différences temporelles) de leurs revenus sur la période.

- l'une des différences doit permettre d'éliminer les différences systématiques entre le groupe des « bénéficiaires » et les autres ;
- l'autre différence doit permettre d'éliminer l'évolution temporelle, supposée identique pour les deux groupes en l'absence de la mesure.

À partir de très nombreuses sources statistiques - Déclarations Annuelles des Données Sociales (DADS), Liasses fiscales des entreprises, données de la Commission des Opérations de Bourse (COB), j'ai rassemblé, harmonisé puis sélectionné (pour en permettre le traitement statistique) des milliers de données sur plus de 13 000 entreprises françaises cotées et non cotées, de 1994 à 2000 de plus de 20 salariés. Mon objectif est d'appréhender les trajectoires financières et commerciales des entreprises ayant eu recours aux licenciements - et non d'établir un lien de causalité.

Sur la période étudiée, les résultats se déclinent en trois principaux volets. En premier lieu, la question des conditions préalables aux plans de licenciement a été étudiée. Une différence est importante entre les sociétés cotées

et les autres. Si l'on considère que les conséquences d'une réduction d'emploi sur les performances ne sont pas indépendantes des causes des réductions d'emploi, il faut d'abord analyser les causes. Un modèle logit met en évidence que : a) les réductions d'emploi en 1996 - année prise comme référence - sont toujours décidées à la suite de mauvais résultats économiques et financiers (1994-1996) ; b) les sociétés cotées, anticipant une poursuite de la dégradation, réagissent plus vite que les autres qui attendent d'être au bord de la faillite pour réagir. Les sociétés cotées anticipent mieux que les autres les risques de faillite. Elles développent en effet une action clairement « défensive » : elles réagissent à une tendance baissière des indicateurs de profitabilité (ventes, prix, parts de marché...) qui pourrait mener à un dépôt de bilan ; le coût - souvent dénoncé - de la main-d'œuvre la moins qualifiée n'y joue aucun rôle. Pour les entreprises cotées, l'action de licencier est également défensive, mais les raisons en sont surtout financières via la pression exercée par les actionnaires : une dette trop élevée ou un ROE trop faible pousse les dirigeants à utiliser ce levier.

En deuxième lieu, pour les entreprises non cotées, l'après-licenciement est synonyme d'indicateurs positifs mais uniquement sur le long terme, et sur des points précis. En effet, un modèle de différence en différence permet de mettre en évidence les résultats sur la rentabilité économique et financière des entreprises. En effet, dans les 4 ans qui suivent, la productivité du travail progresse légèrement (+2points), de même que la capacité d'investissement (+3 points). Les autres indicateurs, notamment financiers, restent stables (dans leur faiblesse...).

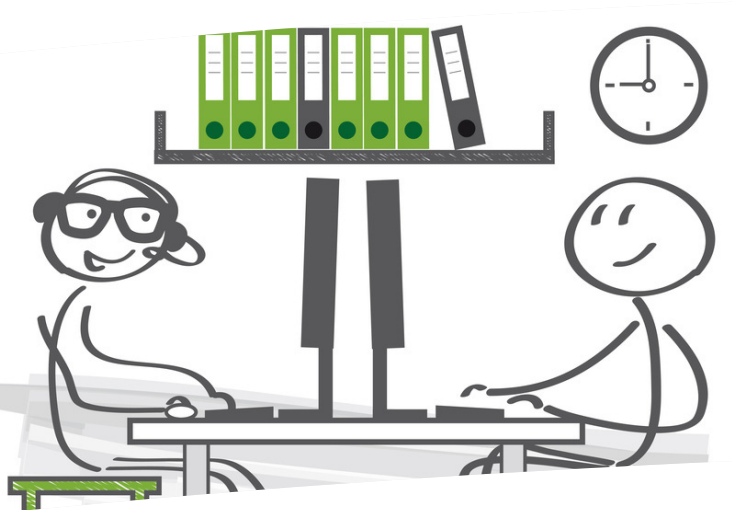
En troisième lieu, pour les entreprises cotées, les licenciements engagés n'ont aucun effet significatif : les faibles gains de productivité, induits par la simple baisse relative du coût global de la main-d'œuvre, n'améliorent aucunement les indicateurs financiers (ROE, ROA). Aucun lien statistiquement significatif ne peut être établi entre un plan de sauvegarde de l'emploi et la performance économique des entreprises cotées. Pour les entreprises non cotées, l'impact est positif sur la productivité, mais si faible qu'il ne suffit pas à améliorer les résultats financiers. Ces conclusions prennent le contre-pied de nombreuses études (licenciements « offensifs », gains de compétitivité...) et invitent au développement d'autres articles scientifiques - sur les conditions institutionnelles notamment.

| 13 000 entreprises non cotées | 1996/2000 |
|-----------------------------------------------|-------------|
| | (En points) |
| • Productivité du travail | 1.21 |
| • ROA : rendement de l'actif investi | -1.86 |
| • ROE : Résultat net sur les capitaux propres | -1.87 |



ACTUALITÉS DE LA CHAIRE

Baromètre éthique - La perception du climat éthique des organisations par leurs salariés



La Chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise (EGE) a lancé un baromètre éthique sur « *La perception du climat éthique des organisations par leurs salariés* ». Il sera publié dans « L'Etat des entreprises 2016 » aux éditions La Découverte.

L'étude a été construite autour d'une population de 2 200 salariés d'entreprises de plus de 50 employés sur différents secteurs d'activité.

Les résultats de cette étude menée par des chercheurs de la chaire (Wafa Ben Khaled, *Doctorante, Université Paris-Dauphine*, Nicolas Berland, *Professeur, Université Paris-Dauphine* et Olivier Charpateau, *Maître de Conférences, Université Paris-Dauphine*) montrent notamment que :

- les salariés estiment que leur entreprise valorise la problématique éthique ;
- les salariés adhèrent aux valeurs officielles de leur entreprise mais constatent un décalage avec les valeurs réelles de leur entreprise ;
- les salariés observent un manque de pilotage du climat éthique de la part de leur entreprise.

Choc des cultures d'entreprise : histoire et identité des firmes

Nicolas Berland, Professeur à l'Université Paris-Dauphine et co-directeur scientifique de la Chaire EGE a été invité le vendredi 9 octobre 2015 aux Journées d'histoire de Blois pour une table ronde organisée avec la Société Saint-Gobain pour parler sur le thème : « *Choc des cultures d'entreprises : histoire et identité des firmes* ».

Il y a développé une histoire de la résistance à la financiarisation de Saint-Gobain.

Pour en savoir plus, [cliquez ici](#).

ACTUALITÉS ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE

Ethics of Work 2015 Survey of Employees

L'Institute of Business Ethics (IBE), basé à Londres, publiera au mois de novembre son étude « *Ethics at Work 2015 Survey of Employees* ». Elle comprendra sept publications disponible en ligne à partir du 12 novembre. L'étude reprend la perception des salariés européens sur l'éthique de leur entreprise.

La France fait partie du panel étudié.

Pour plus d'informations, [cliquez ici](#).

AGENDA

Novembre 2015

. Mise en ligne des vidéos des dernières conférences de la Chaire EGE

Janvier 2016

. Publication des nouveaux cahiers de la collection de la Chaire EGE

Février 2016

. Table-ronde sur le thème du big data et de l'éthique



DIRECTION SCIENTIFIQUE / Nicolas Berland - Olivier Charpateau

CHARGÉE DE PROJETS / Florence Faucheur

Fondation Partenariale Paris-Dauphine / Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75116 Paris
Tél : +33 (0)1 44 05 44 35 - E-mail : florence.faucheur@fondation-dauphine.fr