



HAL
open science

[Compte-rendu du livre] Michelle VEYSSIERE, Roland ROBEVEILLE (2016), A la poursuite du facteur humain, Le Mans, GERESO Édition, 174 p.

Raffaele Anedda

► To cite this version:

Raffaele Anedda. [Compte-rendu du livre] Michelle VEYSSIERE, Roland ROBEVEILLE (2016), A la poursuite du facteur humain, Le Mans, GERESO Édition, 174 p.. Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation, 2017, 54, n° 54, p. 231-232. 10.3917/inno.054.0229. halshs-03289527

HAL Id: halshs-03289527

<https://shs.hal.science/halshs-03289527>

Submitted on 24 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Compte-rendu du livre de Michelle Veysi re et Roland Robeveille (2016), *A la poursuite du facteur humain*, GERESO Edition, Le Mans.

Par Raffaele Anedda, Unité d' conomie Appliquée (UEA), ENSTA ParisTech, Université Paris-Saclay, 828 boulevard des Maréchaux, 91762 Palaiseau cedex France.

raffa.anedda@gmail.com

La thèse de l'ouvrage s'affirme immédiatement et très clairement : « Au cœur de l'action, le facteur humain est le principal élément qui différencie les entreprises qui associent le bien-être des salariés et la performance économique sur le long terme, des entreprises qui seraient uniquement centrées sur le profit à court terme ». Ecrit par deux consultants en ressources humaines, anciens responsables RH et formation dans des entreprises multinationales, illustré de nombreux cas, ce livre a le mérite de mettre au cœur du développement économique de l'entreprise le « subjectif », le tacite, « l'impalpable » dans la décision en univers organisé, éléments moteurs que l'on retrouve par ailleurs au centre des processus d'innovation (Roland Robeveille a publié en 2015 un ouvrage chez le même éditeur intitulé *Manager l'innovation autrement*).  l ments enfin que l'économiste a bien du mal à saisir ...

Cette dernière remarque est particulièrement vraie pour ce qui est du facteur humain dans l'entreprise, ce que l'économiste standard appelle le « personnel », dans la tradition des écrits d'Edward Lazear¹. L'histoire est bien connue², et les mécanismes à l'œuvre largement document s en théorie économique des incitations. Lazear, intervenant comme consultant pour une entreprise de production de parebrises, propose un schéma de rémunération des ouvriers qui associe à un salaire fixe – inchangé par rapport aux normes antérieures – une part variable au-delà d'une certaine quantité d'unités produite individuellement. En quelques mois, la productivité par tête augmente de plus de 40%. Le problème d'aléa moral est résolu : les ouvriers fournissent un effort élevé. Le problème d'antisélection est lui aussi solutionné : le *turnover* favorise l'intégration d'ouvriers immédiatement productifs. Et la performance économique de l'entreprise en a été améliorée.

Cet exemple a souvent été traité de caricatural parce que les cas où il est aussi aisé de lier l'évolution de la productivité du travail à un schéma de rémunération se retrouve rarement dans la réalité. Et il faut en plus des conditions exogènes particulières pour que ce modèle particulier marche : la demande adressée à l'entreprise doit être suffisante, et les conditions individuelles de production doivent être strictement comparables. Dans la plupart des cas, il est impossible d'associer une mesure incitative de ce type à la performance individuelle et de la firme.

De mon point de vue, cet exemple n'est pas si caricatural que cela. Il repose sur une prémisse forte : les ouvriers (les « agents ») sont averses au risque, c'est-à-dire aux perturbations qui peuvent affecter le processus de production. C'est la raison pour laquelle – mais cela est également bien connu – la partie fixe du salaire est importante dans ce schéma de rémunération. L'aversion au risque ici signifie quelque chose d'assez engageant, et qu'on

¹ Edward Lazear et Michael Gibbs (2009), *Personnel economics in practice*, 2  edition, John Wiley & Sons.

² Edward Lazear (2000), Performance pay and productivity, *The American Economic Review*, Vol. 90, p. 1346-1361.

rappelle peu en définitive : les ouvriers n'ont pas les moyens de jouer leur salaire à pile ou face.

Cette contrainte monétaire est précisément la dimension absente de l'ouvrage de Veysière et Robeveille. C'est un ouvrage de management, et non d'économie standard, et c'est très bien comme ça ! On retrouve en ce sens dans *A la poursuite du facteur humain* des oppositions classiques à cette littérature, qui ont à voir avec l'exercice de l'autorité dans l'entreprise et de ses effets ambivalents, sources de cercles vicieux ou vertueux, de rigidités ou de souplesse, de bureaucratie ou d'autonomie. Mais contrairement à d'autres approches qui promeuvent la déviance et le conflit en provenance de la base pour que les procédures organisationnelles changent dans le bon sens, les auteurs font confiance aux managers RH, qu'ils essaient de convaincre qu'ils ont les clés pour impulser et contrôler la dynamique vertueuse.

Bien sûr, on ne convainc pas encore dans ce domaine les managers RH à partir de méthodes parfaitement éprouvées, d'où la nécessité de s'appuyer sur de nombreux cas pour essayer d'en extraire quelques régularités. Ces cas pullulent dans l'ouvrage, sur des entreprises de secteurs très divers, dans des contextes institutionnels multiples. Le livre appelle alors une suite – et peut-être que les auteurs sont déjà dessus ! Une sorte de théorie des configurations RH, à la manière dont Mintzberg a construit la sienne sur les architectures organisationnelles. Ou peut-être, plus simplement, en prolongement de celle de Mintzberg.