

Mme hadj Slimane Hind née Kheroua

Doctorante en sciences de gestion

Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen

hind_hadjslimane@yahoo.fr

Mob : 07 72 25 40 38

Mlle Bentayeb Hidayat

Doctorante en sciences économiques

Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen

bentayeb_hid@yahoo.fr

07 71 86 79 53

Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE

Axe 2 : Stratégies de mesure et d'évaluation de la performance RH

Langue : Français

Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE

Introduction

La fonction « Ressource Humaine » est de plus en plus fréquemment confrontée à deux enjeux majeurs : elle doit participer aux gains de productivité de l'entreprise, exigés par des contextes concurrentiels de plus en plus tendus, et elle doit répondre à la stratégie de l'entreprise, dont les leviers majeurs concernent notamment la gestion du facteur humain.

Dès lors, la performance RH, la mesure et la valorisation des actions engagées dans le champ des ressources humaines, apparaissent comme des notions-clés, tant au point de vue de la fonction RH elle-même que du point de vue de ses acteurs.

Mesurer la performance RH, c'est tout d'abord déterminer quels sont les domaines d'enjeux prioritaires pour l'entreprise. En raison même de sa difficulté, l'évaluation de la performance RH est un enjeu particulier en GRH. Elle est à la fois, pour les chercheurs, un vecteur de connaissance et, pour les praticiens, un vecteur d'efficacité et de renforcement identitaire.

Avec l'accroissement de la concurrence entre les entreprises, la pression s'est faite plus forte sur les professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH). Les fusions, restructurations et autres transformations qu'ont connues les entreprises ont à l'évidence provoquée une profonde remise en cause de la GRH.

Plusieurs auteurs se sont attachés à mettre en évidence les interfaces existantes entre la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion. Dans le même temps, d'autres proposent de remplacer l'expression « contrôle de gestion » par celle de « pilotage de la performance » ou de « management de la performance ». La notion de performance est fortement porteuse de sens et ses évolutions témoignent de l'évolution des rapports de force dans la société entre les différentes parties prenantes (ou « stakeholders »). Plusieurs d'entre elles ont successivement détenu la capacité à imposer une vision spécifique de la performance comme une norme au sein des entreprises. Les outils mis en place en vue de piloter ces performances contribuent ensuite à créer et légitimer des modes de fonctionnement et des valeurs.

Il apparaît dès lors important d'analyser les évolutions de la notion de performance dans une optique de compréhension des nouvelles pratiques de GRH. A une époque où le développement durable entre véritablement dans les pratiques, à mesure qu'il accède au niveau local, le seul véritable niveau de l'action, il n'est pas étonnant d'évoquer une évolution importante dans le domaine de la GRH. Ainsi, l'expression « gestion durable des ressources humaines » apparaît désormais dans tout bon rapport de développement durable ou de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Nous proposons, dans cet article, un éclairage des pratiques de gestion durable des ressources humaines par l'évolution de la notion de pilotage de la performance par la RSE.

1. Performance de la Gestion des Ressources Humaines

1.1. Mesure de la performance

La mesure de la performance ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale. La valeur se crée autant au sens du shareholder que du stakeholder, dénommé par la suite "partie prenante".

Au total, on considère 7 axes de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance¹.

-Axe Clients : L'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. Mais l'orientation client n'est pas un vain mot. Passer d'une logique produit : "On fait ce que l'on sait faire" à une logique client : "On fait ce que les clients attendent" est une véritable révolution en soi.

-Axe Partenaires : Le concept d'entreprise "éclatée" a singulièrement renforcé l'importance des liens entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs. Si, il y a peu encore, seules les activités à faible valeur ajoutée étaient sous-traitées, ce n'est plus le cas actuellement et l'entreprise se recentre sur son cœur de métier de plus en plus étroit. Des activités d'importance sont ainsi confiées à des partenaires. La performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la performance de la chaîne globale de sous-traitance.

-Axe Personnel : La viabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de l'ensemble de ses acteurs internes. La motivation, est ainsi devenue une préoccupation de tous les instants pour le manager moderne. Il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.

-Axe Développement Durable : Le potentiel "éthique", qui peut s'exprimer en terme de Développement Durable, prend à juste titre une importance de premier plan.

-Axe Actionnaires : Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur, en retour de sa confiance, attend une rémunération.

-Axe Processus internes (et système qualité) : L'approche processus "orientée client" a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.

-Axe Système d'information : Le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

1.1.1. Définition de la performance

Nous retiendrons une définition suffisamment large de la performance pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : « *La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis* ». Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation (Gilbert, Charpentier, date).

On cite aussi G.Raad, qui présente une approche positiviste de la performance. Celle-ci est définie comme le résultat positif d'une action².

De même, deux approches sont couramment évoquées dans la littérature, apportant des explications sur les sources de la performance organisationnelle :

L'approche économique selon laquelle les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise.

L'approche organisationnelle selon laquelle la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Cette deuxième approche est confortée, au début des années 1980, par **la théorie des ressources internes (Resource-Based theory)**³ selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement.

Pour H. TEZENAS du MONTCEL (1994), il est désormais urgent de « s'interroger sur l'usage du capital immatériel des entreprises ; comment on le repère, comment on l'organise, comment on l'exploite. Le problème de la gestion de l'immatériel dans l'entreprise représente un enjeu majeur. Les travaux dans ce domaine sont encore modestes. Or il s'agit là de quelque chose d'essentiel pour le développement des entreprises ». Les ressources humaines, véritable capital immatériel dans lequel l'entreprise investit depuis le recrutement jusqu'à la phase de séparation, sont l'objet de cette interrogation ; et plus particulièrement, leur performance.

Les travaux sur l'évaluation de la performance des ressources humaines conduits depuis plus de 50 ans, tant par les gestionnaires que par les économistes, vont éclairer ce questionnement et vont proposer de nouvelles pistes pour des évaluations plus contextuelles.

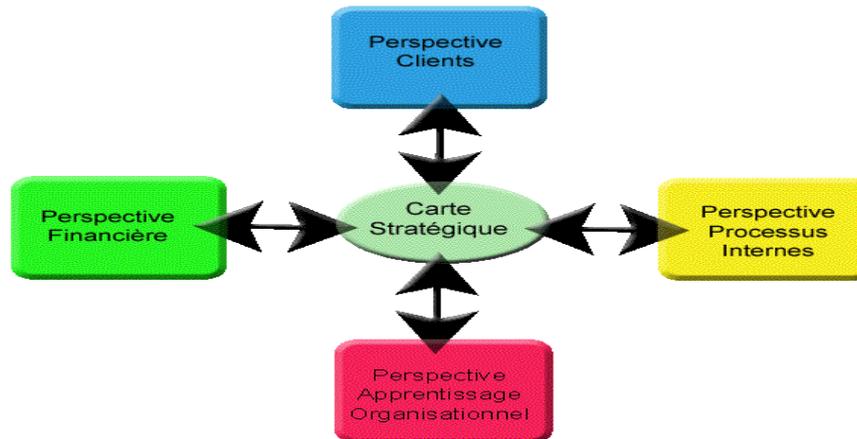
1.1.2. Les systèmes de mesure de la performance et la RSE

Une revue de la littérature permet de constater qu'il existe des propositions quant au pilotage de la performance de la RSE. Le *balanced scorecard*⁴ dans sa version la plus récente et le navigateur de Skandia⁵ sont parmi les outils de pilotage les plus répandus, ceux qui font le plus explicitement référence à la problématique de la mesure de la RSE.

Combinaison de mesures financières et non financières organisées selon quatre axes d'analyse: les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage organisationnel, le *balanced scorecard* ne faisait pas référence

dans sa première version à la problématique de la RSE. Cette question est aujourd'hui évoquée par Kaplan et Norton, les créateurs du balanced scorecard, qui considèrent que la capacité de l'entreprise à être citoyenne doit faire partie intégrante de la mesure de la performance et qu'elle doit se matérialiser par la présence d'indicateurs sur l'axe « processus internes ». Ils suggèrent également d'étendre l'axe « clients » à tous les partenaires de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2001).

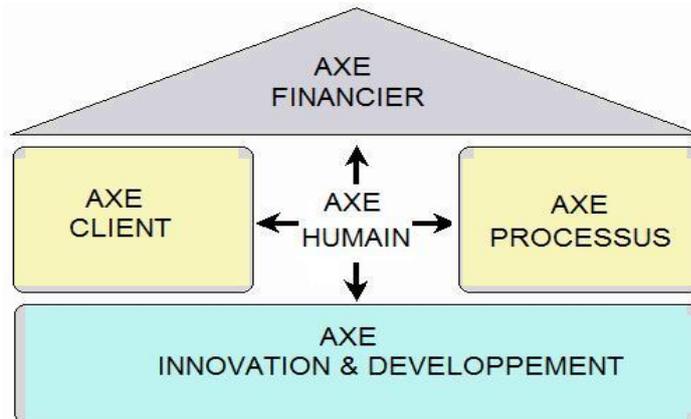
Figure 1 : Le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton



Source : www.piloter.org/balanced-scorecard . Le portail francophone du pilotage de la performance

Puisant ses fondements conceptuels dans la notion de capital intellectuel, le navigateur, théorisé par Edvinsson et Malone (1997) et mis en œuvre chez Skandia AFS (Edvinsson et Malone, 1999) (voir figure 1) tire son originalité du fait qu'il se concentre sur l'une des dimensions de la RSE. La réelle nouveauté contenue dans le navigateur réside en effet dans l'attention particulière portée aux ressources humaines qui sont positionnées au cœur du dispositif de création de valeur et pour lesquelles il existe en théorie autant d'indicateurs que pour les autres dimensions de la performance. Une partie de la performance sociale, celle liée aux salariés de l'entreprise, semble donc prise en compte par le navigateur. L'axe humain correspond aux compétences et attitudes des salariés et à l'engagement de l'entreprise de les maintenir à niveau.

Figure 1 : Le navigateur Skandia et le capital immatériel



Source : www.piloter.org/balanced-scorecard . Le portail francophone du pilotage de la performance

D'autres approches du pilotage de la performance qui font explicitement référence à la problématique de la RSE peuvent également être citées. En adoptant un raisonnement relativement proche de celui du balanced scorecard, Hockerts (2001) propose un exemple de « sustainability balanced scorecard » composé, pour partie, d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises. De son côté, Bieker (2002) suggère d'ajouter un cinquième axe « sociétal » au balanced scorecard qui serait en étroite relation avec les quatre autres dimensions plus classiques. La performance des entreprises en matière de RSE n'est donc pas absente des problématiques de pilotage au plan théorique. Maintenant, au regard du peu de travaux empiriques disponibles aujourd'hui dans la littérature sur les pratiques des entreprises en matière de pilotage de la RSE, il apparaît intéressant d'observer le contenu des systèmes de mesure de la performance pour repérer la place que les indicateurs de RSE y occupent et pour évaluer dans quelle mesure ces indicateurs sont reliés à la stratégie de l'entreprise (car ce n'est qu'à cette condition qu'ils peuvent être qualifiés d'indicateurs de « pilotage »). Pour être complète l'observation doit permettre d'identifier les facteurs qui influencent les entreprises en matière de pilotage de la RSE⁶.

1.2. Définir la GRH

Elle se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'incitation....

La GRH est ainsi une fonction partagée : avec les managers d'équipe qui assurent l'évaluation des besoins et des salariés, avec les décideurs d'entreprise qui définissent des politiques sociales adaptées à leurs choix stratégiques.

1.2.1. Les éléments constitutifs de la GRH

Des pratiques de gestion : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former..

Des règles et des normes : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH

Des politiques de gestion d'entreprises : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

Des acteurs multiples : en interne : direction, service Rh, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

2. D'une conception élargie de la performance à la gestion durable des ressources humaines

L'intérêt grandissant à l'égard de la gestion des ressources humaines en tant que facteur de succès des organisations peut s'expliquer par l'intermédiaire de différents champs de recherche dont ceux de l'économie, de la psychologie, de la finance et de la stratégie (Becker et Huselid, 1998). Des théories telles la théorie du capital humain (Schultz, 1961; Becker, 1962), la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976; Jones et Wright, 1992), la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1979, 1981) et, plus récemment, la théorie des ressources (Barney, 1991; Peteraf et Barney, 2003; Wernerfelt, 1984), contribuent, chacune à sa façon, à expliquer comment les différentes pratiques de GRH peuvent exercer un effet positif sur la performance des individus et partant de là, celle des organisations.

Les salariés sont de plus en plus reconnus comme une partie prenante essentielle et les exemples d'entreprises mettant en œuvre une véritable gestion durable des ressources humaines se multiplient.

2.1. Les salariés : des parties prenantes essentielles

Les salariés contribuent en premier chef à la performance durable de l'entreprise. En retour, ils attendent, de manière on ne peut plus légitime, des contreparties à leurs efforts pouvant prendre des formes diverses.

Les approches par les ressources rappellent bien que les compétences clés (Hamel et Prahalad, 1991, 1994) ou les capacités dynamiques (Teece et al. 1997) reposent largement sur l'implication des ressources humaines (l'expression étant alors pleinement justifiée). Il n'est dès lors pas étonnant de constater la présence renforcée des indicateurs se référant directement aux ressources humaines dans les outils de pilotage des performances organisationnelles.

2.1.1. Contributions et attentes des ressources humaines

2.1.1.1. La contribution des salariés à la performance durable de l'entreprise

Les approches qui s'inscrivent dans le courant de la Resource Based View⁷ ont en commun d'accorder une place essentielle aux ressources mobilisées par l'entreprise en vue de développer un avantage concurrentiel soutenable. La Théorie des Compétences⁸ Clés (Hamel et Prahalad, 1991), puis la Théorie des Capacités Dynamiques⁹ (Teece et al., 1997) sont en effet fondées sur cette reconnaissance du rôle des ressources internes, dont les salariés, dans le succès de toute organisation. Ils ont bien évidemment un rôle actif dans la création de valeur d'une organisation. Pour Charreaux (1998), l'entreprise ne peut créer de valeurs sans des savoirs faire et des compétences clés qui constituent le capital humain de toute Organisation.

Les compétences des salariés, la qualité de leur engagement, leur productivité, seront à la base de la réussite de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Il en va aussi du management et des RH de favoriser ou non leur efficacité et leur développement. Le climat de travail, les relations sociales, la possibilité de faire évoluer ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles via la formation ou la mobilité, permettront directement à l'organisation d'affronter plus sereinement la compétition dans un marché globalisé.

L'une des attributions essentielles des RH et de garantir que l'entreprise puisse disposer en permanence des compétences (dans le sens le plus large du terme) en quantité et en qualité suffisantes pour réaliser ses objectifs et assurer sa pérennité. Au fil du temps, nous sommes passés progressivement d'une gestion quantitative des effectifs, vers une gestion qualitative des compétences (Retour, 2005).

Cette fonction essentielle de la gestion des effectifs, reste toujours une des priorités des services RH. Cependant, pour répondre aux évolutions du marché, à ses contraintes et à la diversification des attentes des salariés, les RH vont devoir multiplier leurs actions comme, apprendre à gérer les changements en particulier sur le management d'équipes multiculturelles, détecter, évaluer et développer les hauts potentiels (ou les talents), transformer l'entreprise en une organisation apprenante, prendre en compte la volonté des salariés afin qu'ils puissent respecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ...

2.2. Performance de la fonction RH : grille de Dave Ulrich

Plusieurs études françaises s'intéressent à la performance de la fonction RH. Godelier (1998) s'intéresse par exemple au dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance de la fonction RH au sein de la structure des entreprises françaises. Schmidt et al. (2004) se penchent quant à eux, sur la dimension stratégique de la fonction RH dans la création de valeur au sein de France Télécom. Concernant la mesure de la performance de la fonction RH, plusieurs études empiriques utilisent l'adaptation française de la typologie d'Ulrich (1995) : être un partenaire stratégique, un acteur du changement, un champion des salariés et un expert administratif.

En effet, plusieurs études françaises utilisent cette typologie telle que celle de Peretti (1998) ou celle de Gilbert et Charpentier (2004). La mesure de la performance de la fonction RH utilise l'adaptation française de Peretti (1998, p. 482) qui a été soumise par cet auteur à près

de 400 dirigeants et DRH français au premier trimestre 1998, ce qui traduit une validation de construit de cet outil.

Selon le modèle de Dave Ulrich (1996), la performance de la fonction RH peut être mesurée à travers les quatre missions principales de la fonction RH : être un partenaire stratégique, un expert administratif, un champion des salariés et un acteur du changement. Dans le cadre d'une démarche qualité client-fournisseur, ces quatre missions permettent au DRH, de répondre aux attentes des clients internes de l'organisation : « la direction générale attend **un partenaire stratégique**, les managers ont besoin d'un **acteur du changement**, les salariés souhaitent **un champion** et tous considèrent normal d'avoir un **expert administratif** » (Peretti op. cit., p. 483).

- **L'expert administratif**

La fonction RH est une fonction support qui doit s'appuyer sur des processus de qualité et donc avoir une productivité exemplaire. On peut définir pour cette mission des indicateurs de performance opérationnelle.

- **Le champion des employés**

Dans ce rôle, le DRH est supposé être à l'écoute des besoins des employés, garantissant leur satisfaction, condition de leur motivation au travail. Dans le cadre de cette mission, la performance du DRH est mesurée par le niveau de satisfaction des clients internes, soit les employés.

- **Le partenaire stratégique**

Le DRH est considéré comme un partenaire de la DG, qui aligne les pratiques de GRH sur les orientations stratégiques de l'entreprise et contribue ainsi à la réalisation de la politique générale de l'entreprise. La définition d'indicateurs pour cette mission suppose que la stratégie de l'entreprise soit clairement formulée par la DG et que le DRH soit effectivement présenté et soutenu par la DG dans son rôle de partenaire stratégique.

- **L'agent du changement**

Le DRH contribue à la transformation des organisations, depuis la phase de diagnostic (faisabilité) jusqu'à la mise en œuvre.¹⁰

3. La RSE dans la GRH

L'idée de responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas une idée neuve. La paternité du concept revient notamment à Bowen, universitaire américain qui écrivit, il y a un demi-siècle, un ouvrage destiné « à sensibiliser les hommes d'affaires aux valeurs considérables dans notre société » (Bowen, 1953).

L'intrusion de valeur, c'est-à-dire d'une dimension morale dans les processus de décisions économiques et notamment dans les pratiques des chefs d'entreprises peut apparaître comme une véritable transgression. En effet, si l'on remonte aux origines de l'économie politique

celle-ci apparaît dominée par des préoccupations religieuses, morales et politiques. C'est avec les œuvres de Bernard de Mandeville¹¹, La fable des Abeilles, et Adam Smith, La théorie des sentiments moraux¹² (1759) que l'économie se sépare progressivement de ses racines philosophique, politique et morale pour se doter, en 1876 avec les Recherches sur la nature et les causes de la Richesse des Nations (1776), d'un objet propre, la richesse, d'un discours propre et d'un système autonome, démontrant ainsi la supériorité des considérations en termes d'efficacité économique sur celles en termes de morale.

L'évacuation de la dimension morale a eu des conséquences indéniables sur la définition de la fonction entrepreneuriale. L'entreprise se trouve ainsi quitte de toute question concernant la moralité ou l'immoralité de ses actions et se doit de rechercher exclusivement la satisfaction de ses actionnaires ou plus exactement la maximisation de leur profit. L'intrusion de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) contribue cependant à "brouiller" quelque peu l'image de l'actionnaire traditionnel (Ademe et al., 2001). L'ISR qui consiste à diriger ses fonds vers des entreprises qui répondent à des critères sociaux et environnementaux spécifiques connaît, à partir des années 1980, un succès grandissant et constitue potentiellement un outil puissant de promotion de la responsabilité sociale des entreprises. Les entreprises doivent préciser, en plus des informations économiques et financières, des données sociales et environnementales tant quantitatives que qualitatives.

Concernant les données sociales, elles ont pour objectifs de mesurer l'implication sociale de l'entreprise en termes notamment de conditions de travail (sécurité, accident du travail, hygiène), de gestion des carrières et des compétences et de dialogue interne. Elles répondent aussi à un objectif de dialogue et de concertation avec l'ensemble des parties-prenantes. On peut alors penser que ces nouveaux impératifs vont conduire les professionnelles des Ressources Humaines à être de plus en plus à l'écoute de la société civile et en conséquence à proposer des pratiques innovantes.

La notion de responsabilité sociale traduit la volonté de faire assumer à l'entreprise les conséquences de ses actes vis-à-vis des parties prenantes. Elle va au-delà du respect des obligations légales et réglementaires pour engager les entreprises dans de nouvelles formes de régulation visant à intégrer la dimension sociale de la mondialisation. L'innovation est une nécessité impérieuse dans une économie mondialisée et passe par la formation des hommes et l'effort en recherche et développement. Cela implique un investissement à long terme et la création de conditions de travail favorables à la créativité et à la coopération des salariés.

3.1. Développer l'employabilité et partager la responsabilité

Concilier l'économique et le social suppose une philosophie fédératrice de la part des dirigeants afin que les ressources humaines contribuent à la création de valeur dans le respect de l'humain. Cela traduit une vision de la performance partenariale et de la répartition des gains au profit des différentes parties prenantes à l'organisation au sens de Kochan et Osterman (1994). Il s'agit notamment de pousser la fonction RH à considérer le salarié

comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise (Peretti, 1999).

Comme le souligne Charles Henri d'Arcimoles (1997) « compte tenu des effets manifestés de la GRH sur la performance économique, on voit mal que la valeur financière de l'entreprise n'intègre pas les données sociales ».

Très en amont de leur management et de la définition de la stratégie, les dirigeants doivent donc désormais intégrer certains intérêts publics majeurs avec une vision à long terme des enjeux sociétaux. Une telle vision nécessite de concilier l'ensemble des actions externes menées par l'entreprise avec ses pratiques internes. En effet, les observateurs exigeront de l'entreprise, donc de ses dirigeants, de la cohérence. Les managers devront alors trouver un équilibre entre les demandes de tous les partenaires. L'exercice est difficile, mais on ne peut l'envisager qu'en abandonnant l'idée d'une opposition radicale entre l'économique et le social. Il s'agit en définitive d'éviter les tensions entre des partenaires aux intérêts en apparence conflictuels. En ce qui concerne les partenaires externes, on peut accepter l'idée qu'un actionnaire, déjà sécurisé par son dividende, soit "fier" d'être le bailleur de fonds d'une entreprise dont le comportement social est jugé satisfaisant.

En ce qui concerne les partenaires internes, la motivation et les aptitudes des salariés étant jugées cruciales, il faut utiliser des pratiques susceptibles de favoriser ces qualités. Contrairement à une idée assez répandue, la maximisation de la richesse de l'actionnaire n'est pas contradictoire avec la satisfaction des autres partenaires, notamment celle des salariés. La responsabilité d'une entreprise s'applique donc avant tout au domaine social. Pour les salariés plus précisément, cela signifie : une entreprise qui fait profiter ses salariés des bénéfices (intéressement, actionnariat salarié), une entreprise qui assure une sécurité de l'emploi et qui ne licencie pas si elle est bénéficiaire.

Conclusion

Il n'existe pas un modèle unique de GRH qui donnerait les clés d'un fonctionnement humain efficace et performant. Les pratiques des entreprises en la matière sont dépendantes des caractéristiques internes : les traditionnels facteurs de contingence tels que la taille ou la technologie mais elles sont aussi soumises à de nombreuses pressions extérieures : état du marché, structure du capital, législation.

Les projets d'entreprise, le management participatif, les axes et entretiens de progrès ont toujours cours et conservent bonne presse dans l'entreprise notamment dans le cadre des démarches compétences. Ces pratiques et principes de gestion ont souvent porté des dynamiques de changement et contribué à faire évoluer les pratiques managériales et les représentations du travail et de l'entreprise.

Les pratiques de GRH peuvent se choisir en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier. Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs. Au-delà de sa fonction qui consiste à assurer l'adéquation entre ressources humaines et besoins de l'entreprise, la GRH

participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Elle contribue à l'émergence des nouveaux modèles productifs et de nouvelles normes de gestion comme le management par la RSE.

La RSE est devenue, pour certain, un référent social envahissant, produisant des outils dont on fait un usage abusif. Il faut aujourd'hui passer de l'invention conceptuelle à une véritable innovation sociale. Dans le concert des réflexions, les DRH devraient avoir plus de poids face aux actionnaires et aux financiers. La fonction RH pourrait alors évoluer fortement, en raison de la montée en puissance de la RSE et de la reconnaissance des syndicats et des salariés comme partenaires de première importance.

Alors que le mode de management de l'entreprise change, la fonction de Direction des Ressources Humaines pourrait glisser vers celle de Direction de la Responsabilité Sociale (Igalens, 2003). Ainsi, la RSE induit un espace de dialogue et d'échanges : la gestion des ressources humaines peut faire émerger un modèle social de type conciliateur, la GRH est condamnée à l'invention et à l'innovation.

Bibliographie

Bieker T. (2002), *Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: developing a Balanced Scorecard for Integrity Management*”, oikos PhD summer academy 2002.

Bowen H. R., 1953, *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row.

Gilbert P. et Charpentier M. (2004), *Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes*, Congrès de l'AGRH

Charreaux G., (1998), *La mesure de performance des entreprises*, *Banque & Marchés*, n° 34, mai-juin.

Chenevert D., Filiatrault E.-M., Lepine I., Morin D. (2008), *Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ?*, HEC Montréal

Coulon R., *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines*, Cahier du FARGO n° 1060902, LEG – FARGO (Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations), UMR CNRS 5118

Dietrich A. et Pigeyre F. (2005), *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*, repères, La découverte.

Fraisse A.-S., Guerfel-Henda S. (2005), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines?*, 16e Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 & 16 septembre 2005.

Germain S. et Gates S. (2007), « *Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises* », Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, mai 2007.

Godelier E. (1998), *La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ?*, Dans *Ressources humaines ; Une gestion éclatée*, J. Allouche et B. Sire (dir.), Paris, Économica, p.47-64

Hamel G. & Prahalad C. K. (1994), *Competing for the future*, *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4.

Hamel G. & Prahalad C. K. (1991), *the core competences of the corporation*, in *Cynthia A. Montgomery & Michael E. Porter (eds.) Strategy: seeking and securing a competitive advantage*, Boston, Harvard Business School Press, p. 277-299.

Hockerts K. (2001), *Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability*, Proceedings of Greening of Industry Network Conference, Bangkok, pp. 21-24.

Igalens J. (2003). « *DRH aujourd'hui, DRS demain* », *Personnel*, n°442

Kochan, T. et Osterman P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise, Forging A Winning Partnership Among Labour, Management And Government*, Harvard Business School Press.

Lacoursière R., Fabi B., St-Pierre J., Arcand M. (2004), *Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance : Résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières*, AGRH, Université du Québec à Trois-Rivières

Lambert G. et Ramboarison-Lalao L., *Prospective d'une GRH différenciée selon le genre : Quels impacts sur la performance de la fonction RH ?*, CESAG- ÉCOLE DE MANAGEMENT DE STRASBOURG - Université Robert Schuman, Strasbourg III

Peretti J.M. (1998) « La performance de la fonction ressources humaines : 1978- 1998 », *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, N° 8-9, p. 479-493.

Poissonnier H. et Drillon D. (2008), *Pilotage de la performance et gestion durable des ressources humaines*, *Vie et Sciences Economiques* Vol. 179-180, p. 22-43.

Raad G. (2004), *Quels liens entre la gestion des ressources humaines et performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié*, Congrès de l'AGRH, tome1.

Retour D. (2005), *Le DRH de demain face au dossier Compétences*, *Revue Management et Avenir*, n° 4, avril, p. 187-200.

Renard L. et Gilles E- St-Amant, Ph.D, (2003), *Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions*, Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal.

Sharma S., Sharma J. and Devi A. (2009), *Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management*, *Business Intelligence Journal*, January 2009.

Teece D. J., Pisano G. & Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, vol. 18:7, p. 509-533.

Tezenas De Montcel H. (1994), "L'avenir appartient à l'immatériel dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 97-101

Ulrich D. (1996), *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press, 281 p.

Notes

¹Voir « Axes ou perspective de mesure. Que doit-on mesurer ? » [www.nodesway.com/tableau de bord/axes de mesure.htm](http://www.nodesway.com/tableau_de_bord/axes_de_mesure.htm)

² Cité par Dorra Jamoussi, IHEC Carthage - 1ère année Mastère management & stratégie- dans « GRH et performance : Revue de la littérature ».

³ Voir dans [Jay B. Barney](#), [Delwyn N. Clark](#) (2007), *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*, Edition illustrée, Oxford University Press, 2007
<http://books.google.com>

⁴ Principe du **Balanced Scorecard** de R. Kaplan et D. Norton Tableaux de bord prospectifs : La démarche Balanced Scorecard propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre selon 4 perspectives : Financière, Client, Processus Internes, Apprentissage Organisationnel.

⁵ Le navigateur **Skandia**, conçu par Leif Edvinsson et Michael Malone en 1997, a été mis au point chez Skandia, une société multinationale d'assurance et de services financiers basée à Stockholm Suède. Cette approche originale place l'humain au centre de la démarche. Elle privilégie le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur.

⁶ Cité par Christophe GERMAIN Stephen GATES dans « le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises »

⁷ **Resource Based View (RBV)** est un outil économique servant à déterminer les ressources stratégiques disponibles pour une entreprise. Le principe fondamental de la RBV est que la base d'un avantage concurrentiel d'une entreprise réside principalement dans l'application de la liasse de précieuses ressources à la disposition de l'entreprise (Wernerfelt, 1984, p172; Rumelt, 1984, P557-558). Pour transformer un court terme un avantage concurrentiel en un avantage concurrentiel soutenu exige que ces ressources sont hétérogènes par nature et non pas parfaitement mobiles (Barney, 1991, p105-106; Peteraf, 1993, p180).
www.12manage.com/methods_barney_resource_based_view_firm.html

⁸ Pour les deux chercheurs, l'entreprise qui réussit n'est pas celle qui s'adapte le mieux à l'environnement soumis au jeu concurrentiel, mais celle qui a su se concentrer sur ses ressources (qui peuvent être humaines, technologiques, procédurales...) et ses compétences (facultés à combiner les ressources afin de créer de la valeur) pour développer une offre différenciée. En d'autres termes, la clé de l'avantage concurrentiel ne réside pas dans l'adaptation à un marché et aux besoins des consommateurs, mais dans l'utilisation d'un savoir-faire particulier pour offrir de l'innovation.

⁹ C'est un type particulier de capacité organisationnelle. Elle reflète donc l'habileté de l'organisation à réaliser des formes nouvelles et innovatrices d'avantages concurrentiels en adaptant ses ressources et ses capacités organisationnelles soit en fonction des transformations de l'environnement soit en fonction d'intuitions qu'elle perçoit.

¹⁰ Cité par Hadj Slimane née Kheroua H. et Belaribi F.Z. Dans « PERFORMANCE DE LA GRH : entre la théorie et la pratique » paru dans les actes du colloque de la 11^{ème} université de printemps de l'audit social et renouvellement de la GRH, 30-31 mai 2009, Zeralda

¹¹ **Bernard Mandeville**, ou **de Mandeville**, né le 15 novembre 1670 à Rotterdam et mort le 21 janvier 1733 à Hackney, est un écrivain néerlandais. Avant étudié la philosophie et la médecine à l'Université de Leyde, Bernard Mandeville devient docteur en médecine en 1691, et s'installe en 1693 en Angleterre pour le reste de sa vie. Il est connu principalement pour son poème *La Fable des abeilles*, publié une première fois en 1705 sous le titre *The Grumbling Hive, or Knaves Turn'd Honest* et republié et commenté en 1714/1723 sous le titre *Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits*.

¹² Plus précisément, Smith distingue, au sein de la morale (théorie du capitalisme) :- les catégories qui touchent à la *nature* de la moralité : la propriété, la prudence, la générosité, la licence ; - les catégories qui touchent aux *mobiles* de la moralité : l'amour-propre, la raison, les sentiments.