

STRATÉGIE, MANAGEMENT DES PERFORMANCES ET RESSOURCES HUMAINES

LA COMPOSANTE RESSOURCES HUMAINES DANS LES TABLEAUX DE BORD STRATÉGIQUES

Pascale AMANS, Yann CHABIN

Gérald NARO, Denis TRAVAILLE

Fabienne VILLESEQUE

*Centre de recherche en gestion des organisations - Groupe COST
IAE, université Montpellier 12*

Résumé

Cette communication se propose d'étudier la place et la nature des indicateurs de performance des ressources humaines dans les Tableaux de bord stratégiques, puis d'analyser l'impact de ces indicateurs sur le déploiement de la stratégie. Cette communication sera illustrée par quelques exemples et cherchera à mettre en évidence les apports, les limites et les enjeux d'une représentation formelle de la performance des ressources humaines.

Abstract

This communication suggests a consideration of the position and nature of Human Resource performance indicators in strategic "Tableaux de Bord" and Balanced Scorecard, followed by an analysis of the impact of these indicators on the deployment of the strategy. This communication will be illustrated with some examples and will attempt to give prominence to the contribution, limits and issues involved in a formal representation of performance in Human Resources.

Après avoir été longtemps fondé sur la maîtrise des coûts, le pilotage de la performance de l'organisation repose le plus souvent aujourd'hui sur l'amélioration de l'écart valeur - coût et de ses composantes (DiFrancesco & Berman, 2000). Ainsi, les approches récentes en management conduisent les organisations à se recentrer sur leurs processus « durablement créateurs de valeur »¹ (Lorino et Tarondeau, 1998). La mise en avant des compétences, composantes majeures de ces processus, pose la question de leur évaluation et, par conséquent, la question de leur représentation formelle. Ces interrogations ne sont certes pas nouvelles dans les organisations, mais prennent une tout autre dimension lorsqu'on les associe à la mise en place d'un Tableau de bord prospectif². En effet, même s'ils n'intègrent pas explicitement la dimension "ressources humaines" (RH), les Tableaux de bord stratégiques (TBS) développés par Kaplan et Norton (1992) regroupent des indicateurs relatifs aux RH, notamment dans leurs perspectives "apprentissage et innovation" et "processus internes"³.

1. Ces processus sont décrits par Tarondeau (1998) comme " le lieu où la firme traduit ses intentions en actions et combine ses ressources en compétences en vue d'obtenir un avantage concurrentiel durable ".

2. Dans cette communication, il sera exclusivement fait référence aux Tableaux de Bord Stratégiques tels qu'ils sont présentés par Kaplan et Norton (1992) sous le terme de Balanced Scorecards ou, selon la première traduction française, de Tableaux de Bord Prospectifs. Par commodité, les concepts de Tableaux de Bord Stratégiques, Balanced Scorecards (BSC) ou Tableaux de Bord Prospectifs seront employés indifféremment dans le texte.

3. Une synthèse présentant les indicateurs RH dans les Balanced Scorecard figure en annexe.

Plus largement, la question de la composante RH et de la prise en compte de ses indicateurs dans les Tableaux de bord stratégiques apparaît dès lors que l'on s'accorde sur la nécessité de mettre en place dans les organisations un contrôle de gestion des RH. Elle se pose davantage encore dans une perspective de management stratégique, et particulièrement dans le but d'améliorer la compréhension et la maîtrise du coût, de l'investissement et de la valeur des ressources humaines (Johanson et alii, 1998).

Au-delà de ces interrogations, la problématique du sens accordé aux indicateurs RH dans les TBS s'impose, compte tenu des divergences susceptibles d'exister entre les interprétations que font de ces indicateurs les cadres et les opérationnels d'une part, les dirigeants d'autre part. La présente communication se propose donc d'étudier la place et la nature des indicateurs de performance des ressources humaines dans les tableaux de bord stratégiques, puis, en conséquence, d'analyser la contribution de la dimension RH au déploiement de la stratégie⁴.

La première partie abordera la question de la nécessaire intégration de la dimension RH au sein des tableaux de bord stratégiques, au travers de la mise en place d'indicateurs RH. La seconde partie de la communication s'intéressera aux potentialités de l'outil dans la mise en œuvre de la stratégie, à ses limites et aux dérives possibles liées à sa conception, ainsi qu'à son caractère multi-dimensionnel.

1. Tableaux de bord stratégiques (TBS) et RH : quels fondements conceptuels ?

Plusieurs courants de recherche récents, notamment dans le domaine de l'analyse stratégique, placent les ressources humaines au cœur du management des performances. En tant que facteur d'avantage concurrentiel, ces ressources sont présentées comme l'un des vecteurs de la performance de l'entreprise. C'est sans doute pour ces raisons que les concepteurs du modèle des Balanced Scorecards voient dans les ressources humaines à la fois le socle et le vecteur des performances des tableaux de bord stratégiques.

1.1 RH et management des performances : fondements théoriques

La représentation des ressources humaines comme facteur d'avantage concurrentiel dans les modèles stratégiques conduit à dépasser les modèles de mesure exclusivement financiers. Elle pousse ainsi à évoluer d'une conception des RH comme ressources consommables, vers une représentation élargie des ressources humaines, envisagée dans le cadre du management des connaissances.

La prise en compte des ressources humaines dans les tableaux de bord stratégiques et plus généralement dans les systèmes de contrôle de gestion fonde sa légitimité dans les développements les plus récents de l'analyse stratégique : l'approche basée sur les ressources "Resource-based view" (Wernelfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991, 2001) ; le modèle des compétences fondamentales "Core competencies" (Hamel et Prahalad, 1993) ; le courant des capacités dynamiques "Dynamic capabilities" (Teece, Pisano et Shuen, 1997), lui-même dérivé du courant évolutionniste en économie (Nelson et Winter, 1982).

Cette reconnaissance croissante des ressources internes en tant que sources d'avantage concurrentiel apporte une légitimité à l'idée selon laquelle les ressources humaines sont source d'avantage concurrentiel (Wright, Dunford et Snell, 2001). Parmi les variables RH mentionnées par les chercheurs on retiendra tout particulièrement la culture organisationnelle (Barney, 1986), la confiance (Barney et Hansen, 1994), les connaissances (Grant, 1996 ; Leibeskind, 1996), le leadership (Finkelstein et Hambrick, 1996). Boxall (1998) évoque l'idée d'un "avantage Ressources Humaines" pouvant être entendu comme le produit de deux facteurs : « Le capital humain de la firme ; ses avantages en termes de processus organisationnels caractérisés par une ambiguïté causale,

4. Il semble qu'à ce jour la littérature portant conjointement sur les Tableaux de Bord Stratégiques et les Ressources Humaines propose trois axes de travail : le premier porte la réflexion sur la nature des indicateurs RH pilotés au niveau stratégique ; le second a trait à l'étude de la mise en place de Balanced Scorecards au niveau des Directions RH et le troisième, dans lequel nous inscrivons cette communication, discute de la contribution des RH au déploiement de la stratégie (Yeung & Bergman, 1997 ; Johanson & alii, 1998 ; Walker & Randall MacDonald, 2001).

socialement complexes, historiquement développés⁵, tels que l'apprentissage, la coopération, l'innovation. » Pour l'auteur, tous les salariés d'une entreprise ne sont pas source d'avantage compétitif. Il convient dès lors d'isoler un "cœur de main-d'œuvre" (core workforce), ressources humaines stratégiques car critiques dans la création de valeur. Parmi ces dernières, Boxall distingue les salariés qui offrent des capacités d'adaptation et d'apprentissage à l'entreprise et ceux qui lui apportent, par leurs compétences, une capacité opérationnelle. Plus globalement, Wright, Dunford et Snell (2001) proposent un modèle général permettant d'intégrer stratégie et gestion stratégique des ressources humaines. Ce modèle retient les pratiques de gestion des ressources humaines, les capacités dynamiques (processus d'intégration, reconfiguration... des ressources permettant de s'adapter ou de créer les changements), le management des connaissances (création, transfert, intégration de savoirs) et le capital intellectuel (capital humain, social et organisationnel). L'ensemble de ces éléments est considéré comme le cœur de compétences de l'entreprise au sens de Hamel et Prahalad (1990).

Parce que centré sur la mesure et le pilotage des processus de création de valeur, le contrôle de gestion stratégique se devait d'intégrer la composante RH dans ses modèles et outils. C'est bien dans cette perspective que s'inscrivent les tableaux de bord stratégiques, qu'il s'agisse du Balanced Scorecard à travers l'axe "apprentissage et innovation" ou des approches scandinaves qui identifient des indicateurs de capital humain ou de capital intellectuel (Kaplan et Norton, 1992 ; Edvinson et Malone, 1997, Sveiby, 1997).

Plusieurs éléments afférents aux ressources humaines et à leur gestion peuvent dès lors être retenus : des variables de gestion des ressources humaines (effort de formation, modalités de rémunération, référentiels de compétences, etc.) ; des variables liées aux qualités des ressources humaines (variables de climat social, satisfaction du personnel, implication, compétences...) ; des variables organisationnelles (culture, qualité des coordinations et des relations entre unités, fonctions, départements, etc.). Pour la plupart de ces variables, il s'agira d'éléments intangibles plus "appréciables" que "mesurables". Par ailleurs, à côté de leur caractère intangible, une difficulté réside également dans la dimension dynamique des variables propres aux ressources humaines : des éléments tels que la satisfaction, l'implication, la compétence, ne sont pas stables, évoluent dans la durée et se construisent dans le long terme. En d'autres termes, les ressources humaines, compétences et capacités dynamiques constituent des éléments bien particuliers en ce qu'ils présentent un caractère intangible, dynamique et s'inscrivent dans le long terme. En tant qu'indicateurs de tableaux de bord, plus qu'une mesure instantanée d'un état de la performance RH, ils traduiront bien souvent, et c'est sans doute là que réside leur intérêt, des inducteurs de performance révélant un avantage concurrentiel potentiel, une performance en train de se construire.

Si la prise en compte dans des tableaux de bord de facteurs intangibles liés aux ressources humaines apparaît ainsi comme une réponse cohérente du contrôle de gestion à l'évolution des stratégies développées par les entreprises, une question se pose cependant : l'avantage concurrentiel repose précisément sur la rareté ou encore, sur le caractère non imitable des ressources ou compétences et surtout, sur les phénomènes d'ambiguïté causale, qui caractérisent ces facteurs intangibles. Or, en explicitant et en communiquant dans des tableaux de bord les sources mêmes de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, ne risque-t-on pas, paradoxalement, de perdre cet avantage ? Dans les tableaux de bord stratégiques sont souvent communiqués plusieurs éléments de politique et de gestion des ressources humaines. Les résultats d'une étude réalisée par Wright, Mc Mahan et Mc Williams (1994), tendraient à montrer qu'il convient de distinguer les pratiques et outils de gestion des ressources humaines en tant que telles (le capital humain de l'entreprise). En appliquant les concepts de valeur, rareté, non imitabilité et non substituabilité, les auteurs observent que les pratiques de GRH ne peuvent pas constituer des sources d'avantage concurrentiel car elles peuvent être aisément copiées par des concurrents. En revanche, seul le capital humain de l'entreprise en lui-même (un personnel hautement compétent et motivé), constitue un potentiel d'avantage

5. Donc de façon idiosyncratique, selon un parcours propre à l'entreprise, on retrouve ici l'idée du "sentier de croissance" (path dependancy) développé par les théories évolutionnistes.

performance n'ont pas atteint leur cible, est interprétée comme le signe d'une déviation par rapport à la stratégie prévue et déclenche une série d'actions correctrices visant à retrouver la trajectoire prévue - apprentissage en boucle simple au sens d'Argyris et Schon (1996). En revanche, la situation de non-atteinte du résultat alors que les inducteurs de performance ont atteint leur cible, est incohérente par rapport au modèle de la performance contenu dans le Balanced Scorecard, et conduit une remise en question des hypothèses stratégiques de départ. Ces dernières peuvent concerner soit les spécifications quantitatives des relations existant entre les différentes mesures du Balanced Scorecard (la stratégie étant alors conservée), soit la stratégie elle-même. Dans ces deux derniers cas l'apprentissage est en boucle double.

En axant le suivi sur des indicateurs de RH et en reliant ces indicateurs à la stratégie, le Balanced Scorecard permet de se focaliser sur les moyens d'actions que constitue le potentiel humain, facilitant ainsi l'apprentissage organisationnel.

2. Tableaux de bord stratégiques (TBS) et RH : enjeux et limites

Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'intérêt des tableaux de bord stratégiques est de fournir un système de mesures stratégiques couplé à un système de contrôle stratégique, ce dernier étant fondé sur la capacité à identifier les causalités liant les différentes perspectives et indicateurs de performance. Cependant, il subsiste des questions sur la mesure des variables RH et sur la façon dont le Balanced Scorecard est susceptible de les intégrer. De plus, les enjeux et limites des tableaux de bord stratégiques du point de vue du management des RH sont doubles: mettre en évidence les variables RH et leur impact sur les autres dimensions de la performance de l'organisation et de la création de valeur, et de fait, agir sur ces variables afin d'accompagner le déploiement de la stratégie. Au-delà de ces enjeux, nous verrons que certains auteurs mettent en garde les utilisateurs des tableaux de bord stratégiques contre les limites qu'ils présentent.

2.1 Enjeux et limites de la "mesure" dans la relation RH-Performances

Les indicateurs traditionnels de pilotage et d'évaluation des RH (coûts et productivité du personnel, rotation du personnel, taux d'absentéisme, nombre d'arrêts et d'accidents de travail, effectifs, masse salariale...) sont généralement retenus parce que la collecte des données les concernant est aisée et parce qu'ils se traduisent pour la plupart en termes financiers. Néanmoins, la question de leur pertinence au regard de la stratégie suivie et des processus de création de valeur est rarement discutée. Dans le domaine des RH, l'identification et la sélection des indicateurs stratégiques sont deux opérations difficiles à mener pour plusieurs raisons :

- elles dépendent étroitement des représentations des individus qui en ont la charge (Dirigeants, DRH, ...);
- elles reposent sur la capacité de ces acteurs à modéliser les relations entre politiques de RH et niveau de performance globale;
- elles sont en partie déterminées par la capacité (technique et économique) de l'entreprise à collecter et mémoriser les données susceptibles d'alimenter la mesure de ces indicateurs;
- enfin, l'intérêt des indicateurs retenus n'apparaît que rarement de façon immédiate.

En raison de ces difficultés, les ressources humaines ont longtemps été considérées comme des ressources consommables c'est-à-dire des ressources qui disparaîtraient au fur et à mesure de leur consommation. L'objectif de l'entreprise consistait alors à chercher à réduire le coût d'obtention et d'utilisation des ressources humaines pour améliorer sa performance. Par conséquent, les indicateurs de performance des ressources humaines étaient avant tout des indicateurs de consommation du type productivité du travail ou encore le turnover. Cependant, le suivi de tels indicateurs et le sens qui leur est donné peuvent aller à l'encontre des choix stratégiques de l'entreprise en mesurant des performances qui ne servent pas les stratégies de l'entreprise.

Par exemple, dans le domaine industriel, des opérateurs évalués et rémunérés sur la base de leur productivité, peuvent être incités à produire toujours plus. Le choix de l'indicateur de performance des opérateurs peut se traduire alors par un montant élevé de stocks alors que la stratégie de

l'entreprise vise à produire en flux tendus pour éviter tous types de gaspillages. En effet, la productivité du travail se calcule en divisant les heures de travail standard payées par les heures de main-d'œuvre directe réellement travaillées (non comprises les heures consacrées aux retouches). Bien que l'intention de la mesure soit bonne, ses applications et son mode de calcul sont jugés incompatibles avec les principes du "juste-à-temps". D'après Sandras (1992), cet indicateur est susceptible de poser deux problèmes. D'abord, son postulat sous-jacent est que la seule chose valable qu'un ouvrier puisse faire est de constituer du stock. Or, avec le "juste-à-temps", lorsque, par exemple, le Kanban (autrement dit, le container associé) est plein, la dernière chose à faire est de continuer à produire. N'importe quelle autre activité serait préférable à celle qui ferait gonfler le stock : aider un autre poste de travail surchargé, effectuer des travaux de nettoyage, mettre à jour des "tableaux de qualité totale", participer à une formation... ou même rester inactif. Le second problème posé concerne la saisie de la main-d'œuvre directe. Avec le "juste-à-temps", les coûts de main-d'œuvre directe sont saisis par exception parce qu'il est très difficile de séparer les travaux traditionnels de fabrication des opérations supplémentaires de manutention ou de résolution des problèmes. En conséquence, cela peut conduire à un gonflement du temps total de main-d'œuvre directe sans que le débit de la cellule augmente (il peut même diminuer si l'on ne veut plus produire pour du stock) et donc à une détérioration de la productivité du travail.

De même, l'indicateur de fidélité du personnel - le turnover - est souvent considéré comme satisfaisant quand le niveau de turnover de l'entreprise est faible. Cependant, comme le montre Le Clainche (2001), « une entreprise sans départ doit aussi se demander si elle ose recruter des personnels assez ambitieux et compétents qui feront progresser l'entreprise avant de laisser place à de nouvelles idées ». Donc, l'entreprise devrait interpréter avec précaution son taux de rotation du personnel. Plus précisément, sa performance résulterait en sa capacité à la fois à recruter en permanence des personnels nouveaux pour intégrer du "sang neuf" et à conserver son personnel compétent pour ne pas voir son savoir-faire récupéré par les concurrents.

De façon similaire dans le domaine des services, nous pouvons prendre l'exemple des indicateurs RH retenus dans le contrôle de gestion des points de vente des groupes de grande distribution alimentaire. Dans ce secteur, l'analyse des écarts historiques et budgétaires des indicateurs de coûts et de productivité du personnel est fondamentale. Néanmoins, apparaît une tendance progressive aux analyses comparatives de performance entre, d'une part, les points de vente eux-mêmes, et, d'autre part, les résultats des points de vente par rapport aux performances moyennes de leur région d'appartenance. Cette formalisation accrue des outils de suivi des frais de personnel révèle parfois la difficulté à généraliser les mesures comparatives dans le domaine des RH (Chabin, 2001). La comparaison de ces indicateurs laisse supposer que le travail est un bien fongible et indifférencié, quel que soit le contexte dans lequel il est à l'œuvre. Ces pratiques animent les tensions entre les cadres des points de vente et leur direction parce que, pour cette dernière, la main-d'œuvre est davantage représentée comme un coût qu'une ressource stratégique⁶ (Naro, 1999). Les ratios de frais de personnel sont alors utilisés pour localiser les gains de productivité, chiffrer les sureffectifs et constituent les arguments pour la réduction des budgets concernés. Ils sont ainsi considérés comme l'un des éléments déterminants pour évaluer les performances des cadres opérationnels.

Cependant, selon certains cadres commerciaux de point de vente, les objectifs de ratios de frais de personnel, lorsqu'ils sont construits sur la base de comparatifs entre magasins, ne sont pas toujours fondés parce que les caractéristiques des bassins d'emplois et les niveaux de qualification peuvent être très différents entre les régions. Ces mesures ne prennent jamais en considération les difficultés à recruter la main-d'œuvre, son niveau de productivité ou son instabilité. Très fréquemment sont évoquées les différences statistiques régionales à propos du nombre de jours d'arrêt maladie ou d'accident de travail. En résumé, ce qui devait être facteur de motivation et de performance est alors source de conflit et de non performance. Certaines mesures, parce qu'elles laissent ouverte la voie de l'interprétation, ne remplissent pas pour tous les acteurs les mêmes fonctions.

6. À ce titre, les discours sont souvent explicites comme le montrent les propos d'un cadre : " Il y a toujours un moyen de réduire les frais de personnel ou d'augmenter les participations fournisseurs pour arriver à compenser les pertes de résultat. "

Pour certains, elles traduisent un renforcement des contraintes quand pour d'autres, elles constituent des supports d'aide à la décision. La question qui se pose alors est celle de la légitimité des mesures effectuées ; en d'autres termes, existe-t-il un consensus autour de leur intérêt ?

Les mesures actuelles des performances RH, comme leur usage, en tant que partie intégrante du processus de contrôle de gestion stratégique, appellent donc des questionnements (Johanson et alii, 1998). Toute forme de comptabilisation de la RH se confronte aux problèmes politiques et éthiques : toute comptabilisation ramène la ressource comptée à la condition d'actif substituable et tend à gommer son caractère spécifique.

Un indicateur de gestion est toujours à double sens, la représentation de l'acteur consistant à lui trouver un sens dans l'action. La question du sens accordé à l'indicateur se pose alors avec une acuité particulièrement vive. C'est pourquoi le processus qui conduit les acteurs à reconnaître la valeur des indicateurs au regard des actions qu'ils engagent, c'est-à-dire le processus de "co-connaissance" des indicateurs, est lui-même créateur de valeur. Du management des mesures dépendent le management des RH et le management de la connaissance.

2.2 Enjeux et limites autour de la contribution des RH à la création de valeur et au déploiement de la stratégie

L'évaluation des performances RH a fait l'objet de très nombreux travaux de recherche. En France, les indicateurs sociaux font l'objet d'une attention soutenue depuis les travaux pionniers sur la comptabilité des ressources humaines⁷ jusqu'aux travaux récents sur le contrôle de gestion sociale et un document tel que le bilan social constituerait presque une "exception française".

Mais au-delà de l'évaluation des performances RH se pose plus encore la question de la contribution des ressources humaines à la performance globale de l'entreprise. Et, si comme la définit Lebas (1995), la performance constitue un potentiel de création de valeur, à travers cette question, une interrogation fondamentale se fait jour à la fois sur la nature et les processus de création de valeur par les ressources humaines. Si la question n'est pas nouvelle et a fait l'objet d'une littérature riche et abondante, depuis la théorie du capital humain en économie jusqu'aux apports précédemment cités du modèle des ressources et des compétences en stratégie, en passant par le mouvement de la "qualité totale" dans les années 1980, il semble qu'elle fasse l'objet aujourd'hui d'un regain d'intérêt.

Mais toute interrogation sur la valeur suppose au préalable une réflexion sur les parties prenantes destinataires de la richesse ainsi créée par l'entreprise. La définition de la performance globale est tributaire de cette question. Doit-on retenir, comme le suggèrent les théories financières néoclassiques, un score global et définitif : par exemple, la valeur boursière de la firme qui mesure la valeur créée pour l'actionnaire, créancier résiduel qui, en tant que tel, devient la partie prenante à privilégier ? Ou, au contraire, retenir une définition plus globale de la performance intégrant l'ensemble des parties prenantes dans la valeur créée : les actionnaires certes, mais également les clients, les fournisseurs, les salariés, la collectivité... ? Un débat se fait jour aujourd'hui autour de la notion de "stakeholder theory". Et, parce que la question de la définition des parties prenantes à privilégier dans la création de valeur se traduit dans les critères de performance et les outils de gestion développés par l'entreprise, un tel débat n'épargne pas un outil comme le Balanced Scorecard. Il n'est jusqu'à M. Jensen pour adresser une critique en règle du Balanced Scorecard : « Balanced Scorecard is flawed because it presents managers with a scorecard which gives no score - that is, no single-valued measure of how they have performed. Thus managers evaluated with such a system (...) have no way to make principled or purposeful decisions. The solution is to define a true (single dimensional) score for measuring performance for the organization or division (...) » (Jensen, 2001, p. 1.) La remarque qui précède s'inscrit dans une critique sévère de la stakeholder theory. Pour Jensen, le seul score à retenir est celui de la valeur de marché à long terme de la firme : « This house believes that in implementing organizational change, managers must have a criterion for deciding what is better, and better should be measured by the increase in long-term market value of the

7. Pour une revue de la littérature se référer à Capron (1995) ou Igalens (1995).

firm.» (Jensen 2001, p. 2.) La critique est sans doute excessive, d'autant plus que le modèle de causalité présenté par Kaplan et Norton fait de la performance financière le score définitif, vers lequel doivent converger les efforts réalisés sur les axes "clients", "processus internes" et "apprentissage et innovation". De plus, Kaplan et Norton plaident précisément pour une évaluation des performances financières à long terme. Mais plus généralement, il semble que les critiques adressées à l'encontre du modèle de Kaplan et Norton reposent sur un malentendu. Plus précisément une confusion règne entre d'une part ce qui relève de la distribution des richesses créées par l'entreprise entre ses diverses parties prenantes et d'autre part, un système de management qui, pour parvenir à accroître les résultats financiers de la firme à long terme, et assurer ainsi sa pérennité, retient la gestion des relations avec les clients, les fournisseurs de l'entreprise, son environnement, le management de ses ressources humaines, et plusieurs autres facteurs intangibles, comme des vecteurs de performance. En d'autres termes, comme le suggèrent Hillman et Keim (2001), au sein même de la stakeholder theory, il conviendrait d'établir une distinction entre ce qui relève du management des parties prenantes ou "stakeholder management" et ce qui a trait à la responsabilité sociale de l'entreprise ou "social issue participation" et c'est bien dans le premier groupe que s'inscrit le Balanced Scorecard⁸.

Comme le notent Walker et Randall MacDonald (2001), la plupart des managers connaissent le coût du personnel, du recrutement ou de la formation mais très peu savent dans quelles mesures l'investissement en RH est efficace et crée de la valeur. Parce qu'ils proposent une approche globale et intégrée des leviers de performance, les tableaux de bord stratégiques sont appelés à fournir une vision plus large des interactions entre variables RH et stratégie, au risque de remettre en cause l'idée selon laquelle toute création de valeur sur un plan local est création de valeur sur un plan global.

Une autre critique adressée au tableau de bord prospectif concerne le caractère normatif du modèle. Certes, il met l'accent sur la dimension processuelle de la mise en place, mais il semble que la définition et le déploiement de la stratégie constituent un processus "hiérarchico-descendant" dont le but est de mettre l'ensemble des leviers de performance au service des indicateurs de résultats financiers. À ce titre, nous pouvons appeler le modèle de Kaplan et Norton le modèle "KapNor" à l'image d'une boussole d'orientation.

Pour Kaplan et Norton, loin de se limiter à un vulgaire tableau de bord, le BSC constitue un système de management qui permet notamment de "communiquer" et "d'aligner" la stratégie. Ils relèvent trois caractéristiques: les objectifs sont alignés de haut en bas ; la formation et la communication sont les bases de la responsabilisation des salariés ; la rémunération est liée aux objectifs stratégiques. On peut s'interroger sur cette présentation qui traduit une démarche normative, voire technocratique, de type top-down. L'intérêt ne serait-il pas au contraire, d'envisager une approche de type bottom-up, dans laquelle, les objectifs stratégiques et la définition de critères et d'indicateurs de performance se réaliseraient dans le cadre d'un management participatif, dans un processus collectif d'explicitation de la stratégie ? On assisterait dès lors à une démarche de déploiement de la stratégie "enracinée" dans l'organisation, à partir de l'interaction entre les acteurs (Noerrekliit, 2000). La question se pose tout particulièrement dans le cas de la définition du modèle de causalité. Celui-ci doit-il être défini au plus haut niveau de la hiérarchie et traduire la "théorie de la performance" de la direction, ou au contraire, émerger d'un processus d'élucidation et de construction collective ? Le schéma de causalité procède-t-il d'une rationalité substantive qui prend tout son sens par rapport aux finalités définies par les dirigeants (souvent les résultats financiers) ? Ou bien plutôt, doit-il se construire "chemin faisant", par un processus de recherche

8. A partir d'une étude empirique, les auteurs parviennent à la conclusion, que seul le premier élément a une influence positive sur la valeur de marché ajoutée (MVA) de l'entreprise. Une revue des recherches réalisées sur les liens entre d'une part, la performance sociale envisagée dans le sens de la responsabilité sociale de l'entreprise, "social issue participation" et d'autre part, les performances financières (Griffin et Mahon, 1997), tendrait à confirmer ces résultats selon lesquels on ne peut pas conclure à une relation entre performances sociales (corporate social performance) et performances financières (corporate financial performance). Concernant le management des Ressources Humaines, plusieurs recherches, réalisées à partir d'analyses événementielles, ont ainsi constaté les liens existants entre les décisions de GRH et la valeur boursière, notamment celles de D'Arcimoles (1995), Hubler et Schmidt (1999).

collective, dans lequel sont impliqués l'ensemble des acteurs et confrontés leurs subjectivités ? Il participerait alors d'un schéma de rationalité procédurale. C'est sans doute dans cette perspective que l'apprentissage organisationnel promis par les concepteurs du BSC pourrait se réaliser. Les processus d'interprétation des résultats par les acteurs, le questionnement continu par l'ensemble des acteurs de la validité des hypothèses sous-jacentes au schéma de causalité, permettraient ainsi un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön).

Dans leur ouvrage, paru en 2001, Kaplan et Norton déclarent : « *Nous aimons l'idée de lier la rémunération aux indicateurs stratégiques du tableau de bord. Les entreprises se servent de ce lien pour capter l'attention et l'engagement des salariés sur la stratégie.* » (Kaplan et Norton, 2001, p. 397.) Ils proposent ainsi « *d'adopter la rémunération équilibrée et prospective.* » (Kaplan et Norton, 2001, p. 271.) En fait, pour les auteurs cette liaison entre les programmes de stimulation et de récompenses et les tableaux de bord stratégiques constituerait la dernière liaison entre la stratégie globale et les actes de tous les jours. Ils citent les résultats d'une étude réalisée par le célèbre cabinet Hay, indiquant que sur quinze utilisateurs chevronnés du tableau de bord prospectif, treize lient la rémunération au tableau de bord⁹. Plusieurs exemples d'entreprises en effet témoignent de l'utilisation des indicateurs du Balanced Scorecard dans les formules de rémunération collective de l'entreprise. C'est le cas notamment de la chaîne d'hôtels Hilton qui relie les rémunérations au sein des hôtels aux performances de l'établissement ainsi qu'à celles du groupe, sous forme de bonus, de prime de performance ou de stock-options. Le système est décentralisé jusqu'au niveau des BSC personnelles et donne lieu à des "primes au mérite" (Huckestein et Duboff, 1999). En France, plusieurs modes de rémunération des performances collectives et organisationnelles sont envisageables : des primes ou bonus de performances d'équipes liés à des résultats opérationnels cohérents avec les indicateurs du BSC ; mais surtout, un système de rémunération des performances organisationnelles assis sur les indicateurs du BSC pourrait s'inscrire dans le cadre d'un accord d'intéressement.

Par ailleurs, dans l'axe "apprentissage et innovation", des indicateurs sur les compétences du personnel seraient tout à fait cohérents avec un système de rémunération basé sur les compétences (Commeiras et Naro, 2000). Qu'il s'agisse de rémunération des performances collectives ou organisationnelles à travers des bonus d'équipe ou des systèmes d'intéressement ou encore, de rémunération des compétences, le succès de tels systèmes de récompenses réside dans la qualité de la communication et l'appropriation par l'ensemble des acteurs des indicateurs de performance retenus : le système doit être simple, compréhensible par tous, et porteur de sens pour les acteurs. L'explicitation des règles du jeu organisationnel permettrait de renforcer le partage des représentations collectives sur la stratégie et les performances à atteindre.

La mise en place du BSC peut être l'occasion de développer un système de mesures porteur de cohérence entre la stratégie RH et la stratégie globale de l'entreprise. Ce n'est qu'au prix d'une réflexion sur les mesures et leur management que l'on pourra envisager une intégration réussie de nouveaux indicateurs de pilotage et d'évaluation RH au sein des tableaux de bord stratégiques. Cette réflexion doit notamment porter sur les représentations que véhiculent ces indicateurs et sur leur rôle dans les modèles de causalité de la performance. À ce propos, il a été souligné que les indicateurs retenus devaient être interprétés avec prudence du fait des divergences de représentations possibles entre les concepteurs et les utilisateurs, pouvant conduire à des conclusions, voire à des actions non souhaitées. La construction et la définition collective des indicateurs sur la base d'un consensus et d'une démarche bottom-up permettent en partie de pallier ce problème. En effet, en tant qu'outil de pilotage, le tableau de bord stratégique n'est pertinent que dans la mesure où il conduit à redéfinir et clarifier les mesures et objectifs stratégiques aux moyens de processus garantissant une conduite maîtrisée de l'apprentissage et du changement.

9. M.A. Thomson (1999), Using strategic rewards as a cornerstone of the Balanced Scorecard, document présenté à la conférence Balanced Scorecard Collaborative Best Practices, Making Strategy Everyone's Job : Using the Balanced Scorecard to Align the Workforce, Cambridge, MA, 22-23 juin 1999, Etude du groupe Hay, menée par Todd Manas et Michael Jensen (cité par Kaplan et Norton, 2001, p. 271).

Annexe - Les indicateurs RH dans les Balanced Scorecards.

Cas étudiés	Pôle/perspective	Indicateurs des ressources humaines dans le BSC	Références du cas cité
RCE Rexam Custom Europe	Processus internes	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction du personnel - Nombre d'heures de formation par personne - Nombre de suggestions par personne 	Butler A., Letza S. & Neale B. (1997)
Hilton Hôtel	Value Proposition	<ul style="list-style-type: none"> - Score de satisfaction globale des équipes (étude réalisée sur l'ensemble des employés de l'hôtel) 	Huckestein D. & Duboff R. (1999)
Non communiqué	Dimension innovation organisationnelle & apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences de l'équipe - Objectifs d'apprentissage du personnel salarié - Mesures pour atteindre l'excellence dans les compétences du personnel 	Forsythe R., Bunch J. & Burton E. (1999)
Art Denson Hotel	Pas d'axe apparent	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio de turnover 	Denton G. A. & White B. (2000)
Mobil	Perspective Apprentissage & Croissance	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'employés ayant un Balanced Scorecard personnel - Feedback des employés - Ratio de couverture des postes stratégiques 	Kaplan R. S. & Norton D. P. (2000)
Radwear Division and Workwear	Apprentissage & Croissance	<ul style="list-style-type: none"> - Moyenne des titularisations du personnel de force de vente - Nombre d'heures de formation par employé - Nombre de suggestions par employé - Pourcentage de responsables des ventes qui ont un niveau MBA 	Gasho Lipe M. & Salterio S. E. (2000)
Matra Marconi Space	Axe innovation & apprentissage & axe process internes	<ul style="list-style-type: none"> - Leçons apprises - Turnover du personnel - Compétences sur processus clés 	Oriot F. & Misiaszek E. (2001)
ABB industry AG	Perspective Potentiel	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre moyen de postes auxquels un employé peut être assigné - Nombre moyen de mois nécessaires jusqu'à ce que les ressources libres soient disponibles pour accomplir une nouvelle tâche 	Ahn H. (2001)
Hospice Units	Apprentissage & Croissance	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'heures de formation par personnel de soin - Charge de travail par patient 	Kershaw R. & Kershaw S. (2001)
Non communiqué	Apprendre & innover	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage de salariés ayant un Balanced Scorecard personnel - Pourcentage investis en RetD et en formation - Taux de satisfaction des salariés 	France J.M. (2001)

Annexe - Les indicateurs RH dans les Balanced Scorecards (suite)

Cas étudiés	Pôle/perspective	Indicateurs des ressources humaines dans le BSC	Références du cas cité
Duke Children's hospital	Axe interne et axe financier	Évolution des carrières des volontaires - Indemnisation du personnel	Kaplan R. (2001)
Non communiqué	Axe apprentissage & perspectives de croissance	- Satisfaction des employés - Fidélité des employés (rotation du personnel) - Productivité par employé (CA/ nombre de salariés) - Fiabilité et savoirs (temps passé en formation, exactitude des informations utilisées dans l'entreprise)	Le Clainche J. F. (2001)
TWI (Transport Workforce International)	Perspective Apprentissage organisationnel	- Développer les compétences : <i>couverture des postes clés</i> - Formation du personnel roulant : <i>nombre de Full (personnel très qualifié)</i>	Mendoza C. & alii (2002)
Toiture SA (pseudonyme)	Apprentissage	- attirer : • <i>nombre de candidatures reçues par poste de cadre publié</i> • <i>nombre de recrutements de HIPO (High Potential)</i> • <i>nombre total de recrutements</i> - développer les compétences : • <i>% de cadres ayant travaillé dans un pays différent du pays de naissance</i> • <i>nombre de cadres recrutés en interne/nombre de postes vacants</i> • <i>nombre de personnes travaillant sur des projets transversaux</i> • <i>% de cadres ayant obtenu une note > 4 (sur 5) à l'entretien d'évaluation</i> - conserver • <i>nombre de cadres percevant une rémunération inférieure à la fourchette correspondant à leur grade</i> • <i>nombre de départs volontaires de cadres</i> • <i>nombre de départs de cadres</i>	Mendoza C. et alii (2002)

Bibliographie

- Ahn H.** (2001), "Applying the Balanced Scorecard Concept : An Experience Report", *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 441-461.
- Arcimoles (d') Ch. H.** (1995), "Diagnostic financier et gestion des Ressources Humaines", *Economica, Paris*.
- Barney J. B.** (1986), "Organizational Culture : Can it be a source of sustained competitive advantage ?", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, p. 656-665.
- Barney J. B.** (1986), "Strategic factors markets : expectations, luck and business strategy", *Management Science*, october, p. 1231-1241.
- Barney J. B.** (1991), "Firm, resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney J. B.** (2001), "Resource-based theories of competitive advantage : a ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, vol. 27, p. 643-650.
- Barney J. B., Hansen, M.H.** (1994), "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p.175-190.
- Boxall P.** (1998), "Achieving competitive advantage through human resource strategy : towards a theory of industry dynamics", *Human Resource Management Review*, vol. 6, n° 3, p. 265-288.
- Butler A., Letza S. & Neale B.** (1997), "Linking the balanced scorecard to strategy", *Long Range Planning*, vol. 30, n° 3, p. 242-253.
- Capron M.** (1995), "Vers un renouveau de la comptabilité des Ressources Humaines", *Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre*, p. 46-54.
- Chabin Y.** (2001), "Représentations de la Performance dans les Entreprises de Grande Distribution Alimentaire : la Cohérence en Question", *congrès de l'Association française de comptabilité (A.F.C.), Metz*.
- Commeiras N. & Naro G.** (2000), "Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation", in *Les rémunérations. Politiques et Pratiques pour les années 2000*, Coordonné par J.M. Peretti et P. Roussel, Éditions Vuibert, Col. Entreprendre, Paris, p. 99-112.
- Denton G. A. & White B.** (2000), "Implementing a Balanced-scorecard Approach to Managing Hotel Operations Cornell", *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, p. 94-107.
- DiFrancesco J. M. & Berman S. J.** (2000), "Human Productivity: The New American Frontier", *National Productivity Review, summer*, p. 29-36.
- Edvinson L., Malone M.** (1997), *Intellectual capital*, Harper Business, New York.
- Epstein M. J. & Manzoni J.-F.** (1998), "Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards", *European Management Journal*, vol. 16, n° 2, p. 190-203.
- Finkelstein S., Hambrick D.** (1996), "Strategic Leadership : Top executives and their effects on organizations", *Minneapolis/St. Paul West Pub. Co.*
- Forsythe R, Bunch J. & Burton E.** (1999); "Implementing ABC and the Balanced Scorecard at a Publishing House", *Management Accounting Quarterly, Fall, 1999*
- France J.M. & de Lignerolles S.** (2001), "Piloter l'Entreprise grâce au Datawarehouse", *éd. Eyrolles, Paris*.
- Gasho Lipe M. & Salterio S. E.** (2000), "The balanced scorecard : Judgemental effects of common and unique performance measures", *The Accounting Review*, vol. 75, n° 3, p. 283-298.
- Grant R. M.** (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter, Special issue, p. 108-122.
- Griffin J. J., Mahon J. F.** (1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate : Twenty-five years of incomparable research", *Business en Society*, Vol. 36, n° 1, p. 5-31.
- Hamel G., Prahalad C.K.** (1990), "Les stratégies du soleil levant ", *Harvard-L'Expansion, Automne*, p. 6-19.
- Hillman A.J., Keim G.D.** (2001), "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line ? *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 125-139.
- Hubier J., Schmidt G.** (1998), "Décisions de GRH et performance boursière : existerait-il une spécificité du marché français ?", *Communication au Congrès de l'AGRH, Saint-Quentin en Yvelines, novembre 1998*.
- Huckestein D. & Duboff R.** (1999), "Hilton Hotels – A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders", *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 4, p. 28-38.

Walker G. & Randall MacDonald J. (2001), "Designing and Implementing an HR Scorecard", *Human Resource Management*, vol. 40, n° 4, p. 365-377.

Wernelfelt B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

Wright P. M., Dunford B.B., Snell S.A. (2001), "Human resource and the resource-based view of the firm", *Journal of Management*, vol. 27, p. 701-721.

Wright P. M., Mc Mahan G. C., Mc Williams A. (1994), "Human resources and sustained competitive advantage : a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 2, p. 301-326.

Yeung A. K. & Berman B. (1997), "Adding Value Through Human Resources : Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance", *Human Resource Management*, vol. 36, n° 3, p. 321-335.
