

LA FONCTION RH DOIT-ELLE MESURER LE RETOUR SUR L'INVESTISSEMENT RH POUR ÊTRE STRATÉGIQUE ?

Charles-Henri Besseyre des Horts¹

RÉSUMÉ

Cette contribution se propose tout d'abord de préciser la notion de mesure du retour sur l'investissement R. H en s'appuyant notamment sur la description de deux approches (mesure du capital humain, balanced scorecard), d'interroger ensuite la question du positionnement stratégique de la fonction R. H. pour en arriver à l'analyse de l'enjeu politique représenté par la mesure du retour sur l'investissement RH. Plusieurs propositions de recherche sont formulées et confrontées à des données d'une recherche exploratoire réalisée sous la forme de neuf entretiens réalisés auprès de DRH. et d'autres responsables dans trois entreprises françaises.

Abstract

This contribution first aims at discussing the notion of the measurement of HR investment return in relying upon the description of two approaches (human capital measurement, balanced scorecard), then questions the issue of strategic positioning of the Human Resources function to come to the discussion of the political challenge that is represented by the measurement of HR investment return. Several research propositions are then formulated and tested with case studies' data from an exploratory study consisting of 9 interviews conducted with HR and non-HR managers in three French firms.

INTRODUCTION

Depuis près d'une vingtaine d'années, la fonction Ressources humaines (RH) cherche un positionnement que tous les acteurs concernés (professionnels de la fonction, responsables opérationnels, consultants, chercheurs, etc.) souhaitent voir accéder à un niveau stratégique. Les premiers travaux sur la fonction RH

¹ HEC Paris, France. Courriel : besseyre@hec.fr

stratégique datent des années 1980 avec des ouvrages publiés des deux côtés de l'Atlantique (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984 ; Besseyre des Horts, 1988). Ces publications ont marqué le développement ultérieur de réflexions théoriques et pratiques sur cette dimension stratégique qui a été de plus en plus revendiquée par les acteurs eux-mêmes au cours des années 1990. Si cette revendication est légitime, l'accession de la fonction RH à un positionnement stratégique est-elle réelle au-delà du discours exprimé par les chercheurs et les praticiens ?

Les travaux ont été en effet nombreux depuis une quinzaine d'années pour préciser le sens du positionnement stratégique de la fonction RH (Schuler & Jackson, 1987; Wils, Le Louarn & Guérin, 1991; Ulrich, 1997 ; Gratton, 2000 ; Meignant, 2000 ; Klarsfeld & Lozier-Leroux, 2002): la participation de la fonction RH à la définition de stratégie et le rôle du DRH en tant que business partner sont, par exemple, des caractéristiques récurrentes des convictions exprimées par les chercheurs et praticiens. Quant à la réalité perçue par les acteurs, les données recueillies depuis une dizaine d'années indiquent une évolution du positionnement de la fonction, mais s'agit-il pour autant de l'acquisition d'un statut véritablement stratégique ? On peut en douter quand on observe, en Europe et en France en particulier, la recrudescence des plans sociaux depuis la fin de la bulle Internet qui met en question la valorisation du capital humain comme l'un des principaux facteurs de compétitivité des entreprises. La masse salariale reste la principale variable d'ajustement quand la conjoncture devient difficile et, par voie de conséquence, la fonction RH joue alors le rôle traditionnel d'exécution des stratégies de restructurations et de redéploiement des activités vers des pays à bas coûts de main-d'œuvre.

L'une des raisons essentielles qui explique le décalage entre les discours sur le positionnement stratégique de la fonction R. H. et les réalités observées tient à la difficulté de mesurer l'impact des politiques et pratiques RH (Boudreau & Ramstad, 1999 ; Delery & Shaw, 2001). De nombreuses recherches ont certes mis en évidence les relations entre les pratiques RH et la performance *organisationnelle* (p. ex. Huselid, 1995 ; Becker & Gerhart, 1996 ; Guest, 1997 ; Arcand et al., 2002) mais moins nombreux sont les travaux qui s'intéressent explicitement à la question de la mesure du retour sur l'investissement R. H.

Cette contribution se propose tout d'abord de préciser la notion de mesure du retour sur l'investissement RH en s'appuyant notamment sur la description de deux approches (mesure du capital humain, balanced scorecard), d'interroger ensuite la question du positionnement stratégique de la fonction RH pour en arriver à l'analyse de l'enjeu politique représenté par la mesure du retour sur l'investissement RH. Plusieurs propositions de recherche sont formulées et

confrontées à des données d'une recherche exploratoire réalisée sous la forme de neuf entretiens réalisés auprès de DRH. et d'autres responsables dans trois entreprises françaises.

1. LA MESURE DU RETOUR SUR L'INVESTISSEMENT RH

La mesure du retour sur l'investissement RH, défini ici comme l'ensemble des bénéfices (quantitatifs et qualitatifs) retirés de la mise en oeuvre de programmes RH, s'inscrit dans un ensemble qui reprend les premiers travaux sur la comptabilité des ressources humaines (Marquès, 1974), le bilan social de l'entreprise (Danziger, 1986) et l'audit social (Peretti & Vachette, 1986 ; Candau, 1985). De l'autre côté de l'Atlantique, les travaux de Flamholtz (Flamholtz, 1971 ; Sackmann, Flamholtz & Bullen, 1989) ont créé un courant de comptabilité sociale (human resource accounting) qui malheureusement n'a pas eu le développement que son fondateur espérait. Ces tentatives de mesures de l'impact des politiques et pratiques RH ont généré chez les autres acteurs, partenaires de la fonction RH, des attentes en termes d'évaluation plus rigoureuse du retour sur les allocations des ressources affectées à la fonction sociale dans un contexte de raréfaction de ressources générales de l'entreprise.

Ce n'est en définitive qu'avec l'intérêt croissant des chercheurs pour identifier les liens entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise (Huselid, 1995 ; Becker & Gerhart, 1996 ; Guest, 1997 ; Arcand *et al.*, 2002) que la question de la mesure du retour sur l'investissement RH a été explicitement abordée. Parmi les approches identifiées dans la littérature (et la pratique des entreprises) pour mesurer le retour sur l'investissement RH, deux d'entre elles (mesure du capital humain et balanced scorecard) font maintenant l'objet d'une présentation des objectifs et des démarches qui les caractérisent.

1.1. La mesure du capital humain

Le concept de capital humain doit beaucoup à l'article fondateur du prix Nobel Schutz (1961), qui définit (p.8) le capital humain comme la somme des compétences, de l'expérience et connaissances. Les travaux d'un autre prix Nobel Becker (1964) complètent cette première définition en y rajoutant la personnalité, l'apparence et la réputation, et montrent que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain. Bontis *et al.* (1999 : 397) définissent le capital humain comme le rassemblement des ressources intangibles possédées par les membres de l'organisation. Ces ressources peuvent être de trois types : les compétences (incluant les talents et le savoir-faire), les attitudes (motivation, qualités de leadership des dirigeants), et l'agilité intellectuelle (la capacité des

membres de l'organisation à être "rapidement sur leurs pieds intellectuels" : innovation et entrepreneuriat; la capacité à s'adapter et à faire de la fertilisation croisée...).

Compte tenu du fait que le capital humain représente l'ensemble des ressources intangibles possédées par les membres de l'organisation, la mesure de ce capital (et de son développement) constitue l'une des approches importantes de mesure de retour sur l'investissement RH. Les méthodes proposées varient avec l'origine et l'objectif des auteurs. Davenport (1999 : 215) suggère un certain nombre de mesures du capital humain qui vont du chiffre d'affaires par employé jusqu'au ratio de turnover sur les postes clés en passant par le niveau d'implication des employés. Fitz-Enz (2000) propose un ensemble très exhaustif de mesures du capital humain incluant, par exemple, la valeur ajoutée du capital humain ($[\text{chiffre d'affaires} - \text{charges totales} + \text{charges de personnel}] / \text{nombre de collaborateurs}$) ou la valeur de marché du capital humain ($[\text{valorisation boursière} - \text{valeur comptable}] / \text{nombre de collaborateurs}$). Toutes ces méthodes ont une caractéristique en commun : celle de proposer une valorisation plus ou moins rigoureuse de l'impact des principaux programmes RH. En ce sens, elles sont susceptibles de procurer aux responsables RH des instruments de mesure qui les crédibilisent auprès des autres acteurs familiers avec des instruments de mesure comparables dans leurs domaines respectifs de responsabilité.

Le risque est important cependant de mettre trop l'accent sur les indicateurs quantitatifs mesurant superficiellement des phénomènes qui sont, et les responsables RH le savent bien, beaucoup plus complexes à observer que des mouvements boursiers ou des évolutions de parts de marché.

L'intérêt pour la mesure du capital humain a été renforcé depuis plusieurs années par les études menées par des cabinets conseils de réputation internationale démontrant la relation entre l'investissement dans les pratiques RH et la performance des entreprises (Pfau & Kay, 2002 ; Hewitt, 2002). Les conclusions optimistes de ces travaux sur l'impact positif des bonnes pratiques RH sur la performance semblent assez évidentes que lorsqu'on observe qu'ils ont été réalisés par les mêmes acteurs qui conseillent les entreprises sur le développement de ces pratiques. On peut sans doute parler ici de self-fulfilling prophecy.

1.2. Le tableau de bord stratégique (ou balanced scorecard, BSC)

L'approche du tableau de bord stratégique (balanced scorecard) a été proposée il y a plus de dix ans par Kaplan & Norton (1992) à partir de l'idée assez simple que les mesures de la performance sont trop réductrices lorsque seule la performance

financière fait l'objet d'une attention particulière. Les auteurs soulignent que le tableau de bord stratégique a pour objet de répondre à quatre questions fondamentales : comment nos clients nous voient-ils ? (perspective clients) ; en quoi devons-nous exceller ? (perspective interne) ; pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ? (perspective de l'innovation et d'apprentissage) ; comment nos actionnaires perçoivent-ils ? (perspective financière). Comme le soulignent Amans *et al.* (2002 : 39), la dimension RH apparaît au sein des tableaux de bord stratégique au travers notamment les axes "processus internes" et "apprentissage et innovation"... Le fait que dans la chaîne de causalité les axes "processus internes" et "apprentissage et innovation" figurent en amont des autres axes, laisse penser que les ressources humaines sont facteurs, inducteurs de performance...

Il est certain, comme le montrent également Becker, Uselid & Ulrich (2001), que le tableau de bord stratégique représente une véritable possibilité pour la dimension RH, et donc pour la fonction qui la représente, d'être reconnue comme un facteur clé de performance. Le risque, identifié par Amans *et al.* (2002), est de limiter le choix des indicateurs retenus aux seuls indicateurs quantitatifs délaissant ainsi la richesse potentielle de certains indicateurs qualitatifs. La synthèse proposée par ces derniers auteurs sur les indicateurs RH repérés dans la littérature montrent que les indicateurs les plus fréquents restent la productivité, le turnover, les compétences et la satisfaction du personnel. Sur un autre plan, Bontis *et al.* (1999) critiquent la place accordée aux ressources humaines dans le tableau de bord stratégique. Ils soulignent en particulier le fait que le personnel est considéré comme un facteur indépendant notamment vis-à-vis de l'innovation. En définitive, et en tenant compte de ces dernières critiques, le tableau de bord stratégique est susceptible de permettre à la fonction RH de renforcer sa légitimité dans la mesure où elle aura, par ailleurs, démontré sa capacité à apporter une véritable contribution en satisfaisant les attentes des parties prenantes internes et externes.

1.3. Les limites et les espoirs de la mesure du retour sur l'investissement RH

Il est certain, comme le montrent les analyses des deux approches précédentes (capital humain et balanced scorecard), que la question la mesure de retour sur investissement RH n'est pas résolue avec des méthodologies qui se veulent pourtant de plus en plus rigoureuses et fiables. Le caractère simplificateur des ratios utilisés et les mesures nécessairement approximatives de l'impact des pratiques RH constituent une faiblesse perçue par les autres acteurs de l'entreprise (dirigeants, responsables opérationnels, collaborateurs) pouvant les conduire à ne pas accorder à ces mesures une crédibilité comparable à celle qu'ils accordent

généralement aux données financières ou de marketing (Fitz-Enz, 2000 ; Becker, Huselid & Ulrich, 2001). La réponse à ces critiques légitimes peut mettre en évidence la difficulté à mesurer la dimension multidimensionnelle de l'impact des pratiques RH (quantitative, qualitative, individuelle, collective) et le fait que les mesures traditionnellement admises dans les autres champs de gestion (finances, marketing, production, logistique, etc.) sont moins questionnées en raison de leur apparente objectivité. Les cas célèbres des scandales financiers du début des années 2000 relativisent sérieusement le caractère objectif des mesures et des outils utilisés.

Ces approches sont cependant représentatives du développement scientifique et professionnel du champ de la GRH. Les travaux sur la compatibilité des ressources humaines (Marquès, 1974), le bilan social (Danziger, 1986) ou la comptabilité sociale (Flamholtz, 1971) ont été les précurseurs d'un mouvement qui a donné progressivement à la GRH le statut de science de gestion. Au sein de l'entreprise, la mise en place de démarches et d'outils susceptibles de mesurer plus finement l'impact des politiques et pratiques RH répond à une attente croissante de la part des décideurs sur la contribution réelle de la fonction RH à la performance de l'entreprise (Ulrich, 1997 ; Merck *et al*, 2002). Ce qui est en jeu ici est la question de la reconnaissance de la fonction RH comme une fonction majeure de l'entreprise. Le qualificatif de « majeure » peut être ici compris avec deux sens différents, mais complémentaires : une fonction gérant un capital qui s'avère de plus en plus critique dans un environnement concurrentiel où l'innovation permanente devient une condition de survie, et une fonction ayant renforcé son professionnalisme dans les démarches et les outils développés au service de ses clients (internes ou externes).

Dans cette optique, l'enjeu fondamental pour la fonction RH reste celui de son positionnement par rapport à la stratégie de l'entreprise qui fait maintenant l'objet d'une analyse plus fine avant que l'on puisse s'interroger sur la question centrale de cette contribution : en quoi la mesure du retour sur l'investissement RH permet-elle à la fonction sociale d'acquérir la dimension stratégique ?

2. LA QUESTION DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION RH

2.1. Les discours des chercheurs et praticiens

Si les chercheurs ont été les premiers à développer un discours sur le positionnement stratégique de la fonction RH, les autres acteurs (consultants, professionnels de la fonction, responsables opérationnels, etc.) ont ensuite largement contribué à la construction de cette représentation de la fonction.

L'essentiel du discours des chercheurs s'est tout d'abord concentré sur l'analyse les relations de contingence entre la stratégie et la GRH. Dans la conception traditionnelle de la relation entre stratégie et RH, ces dernières apparaissent souvent comme une conséquence ou support des décisions stratégiques: les RH sont présentées comme essentielles dans la phase de mise en œuvre de la stratégie comme le suggèrent les modèles de contingence externe (Miles & Snow, 1984 ; Porter, 1985).

L'évolution des courants de recherche en stratégie a ensuite permis de proposer, avec notamment la théorie des ressources, un cadre conceptuel beaucoup plus solide pour étayer les convictions des chercheurs en GRH (Barney, 1991, 1997; Arcimoles, 2001 ; Barney, Wright & Ketchen, 2001) . Ces réflexions ont été enfin renforcées par les travaux portant sur les compétences centrales - *core competences* - (Hamel & Prahalad, 1994) et sur les meilleures pratiques RH sources d'avantage concurrentiel (Pfeffer, 1998 ; O'Reilly & Pfeffer, 2000). L'évolution du champ de la stratégie montre donc le basculement progressif qui s'est opéré, depuis une dizaine d'années, d'une représentation externe de l'avantage concurrentiel vers une analyse interne des compétences, capacités et plus généralement des ressources difficilement construites et imitables (Bartlett & Ghoshal, 2002). Cette évolution se retrouve également dans d'autres sciences de gestion qui découvrent ou redécouvrent le fait humain dans l'organisation : ainsi, par exemple, les comptables expliquent les écarts observés au début des années 2000 entre les valeurs comptables et les valeurs de marché des entreprises par l'existence d'un *goodwill* dont l'essentiel est constitué par le capital intellectuel et immatériel, c'est-à-dire par la qualité du capital humain (Lev & Zambon, 2003).

De leur côté, les praticiens ont, dans leurs discours, placé le positionnement stratégique de la fonction RH au premier rang de leurs préoccupations, car ils y voyaient une chance nouvelle pour faire reconnaître leur légitimité. Ils se définissent eux-mêmes de plus en plus fréquemment comme des *business partners* ou « acteurs de la stratégie » pour reprendre une expression utilisée, par exemple, dans la transformation de la fonction RH de France Telecom (Merck *et al.*, 2002). Une illustration concrète de l'évolution affichée du positionnement de la fonction se retrouve dans les intitulés et les descriptions des fonctions de DRH ouverts au recrutement. Les termes de « partenaire stratégique » ou de « membre du comité stratégique » sont couramment utilisés pour désigner explicitement le rôle majeur qui doit être joué par le futur titulaire. La détermination affichée des DRH pour participer à la décision stratégique se retrouve également dans les diverses formes de communication interne et externe qu'ils utilisent comme le montre la consultation des sites Web des grandes entreprises affichant une volonté évidente

de communiquer sur une image très proactive de la fonction RH avec un objectif majeur d'attraction et de rétention des meilleurs talents.

2.2. Les résultats d'études empiriques sur les perceptions des acteurs

Au delà des discours, l'analyse du positionnement stratégique de la fonction RH passe par la perception qu'en ont les acteurs directement concernés, à savoir les praticiens de la fonction et les autres responsables opérationnels. Il est évident que les observations disponibles sur la forme d'enquêtes et d'études ne traduisent que partiellement cette réalité vécue au quotidien par les acteurs, car il s'agit souvent plus de la construction d'une représentation que d'une réalité qui pourrait être qualifiée d'objective. En dépit de ces limites inhérentes aux données perceptuelles, il est possible de faire ici référence à trois études récentes réalisées dans des pays différents (France, Espagne, États-Unis) sur le positionnement de la fonction RH .

2.2.1 L'étude française des pratiques RH des entreprises du CAC 40

Dans le cadre de l'étude réalisée en France sur les meilleures pratiques RH des entreprises du CAC 40 (Bournois, Rojot & Saringella, 2003), les auteurs soulignent que ces entreprises sont en train de vivre les prises de décision où le DRH remplit des rôles stratégiques confirmés. Les parcours de carrière des DRH se répartissent entre deux profils bien tranchés : à part égale, des spécialistes de la fonction RH et des spécialistes du management. Ayant souvent une double responsabilité, ils sont aussi membres du COMEX (34 sur les 40 entreprises) au plus niveau. Le rôle convenu du DRH est d'adapter l'organisation aux enjeux stratégiques, de proposer des plans d'action et de réussir leur mise en place et leur acceptation par les salariés. Pour marquer encore plus nettement le positionnement stratégique de la fonction, les auteurs notent que certains DRH jouent un rôle de conseiller stratégique en matière de ressources humaines auprès de la direction, sans lien hiérarchique direct avec les DRH des filiales. Un autre facteur qui renforce ce positionnement est le rôle joué par les systèmes d'information RH qui permettent à la fonction de se concentrer sur les activités véritablement stratégiques. Une limite de cette étude est le fait qu'il s'agit souvent de données recueillies à partir des perceptions des seuls responsables de la fonction RH et de la communication officielle de ces entreprises sur les sites Web.

2.2.2 L'étude espagnole de l'impact des RH sur les objectifs business

L'auteur de l'étude espagnole (Cabrera, 2003) s'est intéressé quant à lui à la question de l'évaluation de l'impact des RH sur les objectifs business alors que traditionnellement, souligne-t-il, on ne s'intéresse qu'à la quantité et à l'efficacité des programmes RH. À partir du modèle des quatre rôles RH développé par Ulrich (1997) - stratège, expert administratif, agent de changement, champion des employés - l'étude a permis de recueillir les perceptions de 72 DRH espagnols sur leurs pratiques d'évaluation et sur les rôles tenus par la fonction RH. Concernant les rôles tenus par la fonction RH, il n'est pas surprenant de constater que les résultats montrent une étroite corrélation entre les quatre rôles puisque, selon l'auteur, plus les rôles stratégiques de la fonction sont perçus comme importants, plus les rôles opérationnels sont valorisés. Cette relation forte entre les rôles peut s'expliquer par le degré de cohérence interne recherché par ces DRH dans les politiques et pratiques qu'ils mettent en œuvre. Lorsqu'on examine, cependant, plus finement les différences entre les rôles perçus, un résultat intéressant est le fait que le rôle de stratège (business partner) soit celui qui recueille le plus faible score. Ce qui tend à indiquer que les DRH interrogés questionnent encore le positionnement stratégique de leur fonction. C'est en définitive à une lecture réaliste du positionnement de la fonction RH qu'appelle cette étude qui conclut que le rôle stratégique ne peut pas être tenu réellement aussi longtemps que la fonction ne peut pas (ou ne veut pas) mesurer sa contribution.

2.2.3 L'étude américaine sur la perception de la fonction RH

La remise en cause du positionnement stratégique de la fonction RH est encore plus nette dans l'étude américaine (Lawler & Mohrmann, 2003) qui constitue la troisième d'une série réalisée par le Center for Effective Organizations de l'université de Californie à Los Angeles depuis 1995. Les auteurs soulignent, dès l'introduction, que les pratiques RH devraient occuper une partie essentielle de la stratégie dans les grandes entreprises : le capital humain et la propriété intellectuelle y sont perçus comme les actifs les plus importants, les coûts associés aux ressources humaines (la masse salariale, les dépenses de recrutement et de formation, etc.) sont souvent les plus importants, la part du capital humain dans la valorisation des entreprises devient déterminante. Au-delà de cette pétition de principe, les auteurs font preuve de réalisme (voire de pessimisme) quand ils soulignent au regard des résultats obtenus auprès de 115 entreprises en 2001 que, en dépit des arguments en faveur du traitement de la GRH comme une question stratégique, les DRH sont souvent encore loin d'être des business partners. Ils constatent que la fonction RH est restée, dans une majorité d'entreprises, une fonction administrative dirigée par des individus dont les rôles sont centrés sur le

contrôle des coûts et les activités administratives. Elle est fréquemment absente dans les défis organisationnels liés à la productivité, la qualité, les fusions et acquisitions, le management des connaissances, les nouveaux produits et marchés. Ce constat peu flatteur pour la fonction RH ne les conduit cependant pas à être fatalistes sur l'évolution future. L'impact des technologies et de la globalisation pousse les entreprises à développer des capacités qui font du capital humain la ressource stratégique clé.

En définitive, les perceptions des acteurs recueillies dans ces trois études permettent de nuancer le discours sur le positionnement stratégique de la fonction RH. Ce constat n'est pas surprenant tant les démarches d'études et les méthodes pour analyser ces informations sont différentes. Tout au plus, peut-on déceler dans les données recueillies les signes d'une évolution de la fonction RH qui voit son statut et son rôle se renforcer en raison de l'importance croissante du capital humain et intellectuel dans la bataille pour la compétitivité (Bastid, 2002 ; Lev & Zambon, 2003). Comme le soulignent les auteurs de ces différentes études, le défi pour la fonction RH est de se faire accepter comme un interlocuteur reconnu par les autres parties prenantes de l'entreprise (direction générale, managers, collaborateurs, représentants du personnel, clients, etc.) pour que le positionnement stratégique la fonction RH soit autre chose que de la simple rhétorique. C'est dans cette perspective que l'on peut comprendre l'enjeu politique que représente la mesure du retour sur l'investissement RH qui, au-delà de la démarche de gestion qu'elle implique, est susceptible de constituer un fondement de la légitimité de la fonction RH auprès des autres acteurs clés de l'entreprise.

3. MESURE DU RETOUR SUR L'INVESTISSEMENT RH ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE : L'ENJEU POLITIQUE

3.1. La dimension stratégique de la fonction RH : l'importance de l'action

Dans un article récent Gratton & Truss (2003) proposent de distinguer les stratégies RH mises en œuvre par les entreprises selon les dimensions classiques de la cohérence verticale (degré de cohérence entre la stratégie business et la stratégie RH) et de la cohérence horizontale (degré de cohérence interne entre les pratiques RH). Les auteurs identifient ainsi quatre stratégies possibles, correspondant à des positionnements différents de la fonction, selon que les cohérences verticale et horizontale sont fortes ou faibles. Mais Gratton & Truss (2003) ne se limitent pas à cette distinction, finalement peu originale, en proposant de prendre en compte également une troisième dimension clé : celle de l'action.

C'est ici que réside la contribution principale de ces derniers auteurs, car le modèle en trois dimensions qu'ils proposent illustre clairement les défis auxquels doit faire face la fonction RH pour que son positionnement stratégique soit traduite dans la réalité. Il s'agit pour elle de progresser sur la dimension de l'action suggérée par le modèle, car tant que le niveau de l'action est perçue comme faible par les acteurs, le positionnement stratégique la fonction RH ne restera qu'au niveau de la rhétorique. Il est facile de comprendre l'enjeu politique de la mesure du retour sur l'investissement RH comme l'un des leviers puissants pour que la théorie professée (ici le discours sur le positionnement stratégique) soit également la théorie pratiquée, pour reprendre la célèbre formule d'Argyris (Argyris & Schön, 1978 ; Argyris, 1995). Cette distinction entre théorie et pratique n'est pas sans rappeler une autre analyse sur le fossé, voire le gouffre, qui sépare la connaissance de l'action (Pfeffer & Sutton, 1999).

En proposant leur modèle tridimensionnel, Gratton & Truss(2003) fournissent une clé de compréhension particulièrement utile aux praticiens pour dépasser le stade de la simple rhétorique. C'est ici qu'intervient l'importance d'une analyse des jeux de pouvoir entre la fonction RH et les autres acteurs de l'entreprise : son positionnement stratégique ne peut devenir une réalité que si elle est capable d'être reconnue et d'influencer ces acteurs. La question essentielle ici est de savoir si les approches utilisées pour mesurer le retour sur l'investissement RH sont susceptibles de procurer cette capacité de reconnaissance et d'influence.

3.2. L'analyse politique de la mesure du retour sur l'investissement RH

En reprenant l'idée développée par Gratton & Truss (2003) de la nécessité de l'action pour permettre à la fonction RH de renforcer son positionnement stratégique, il est important de s'interroger sur la dimension de l'action telle qu'elle est défendue par ces auteurs. Si l'action peut être généralement perçue comme un fait objectif et observable par tous les acteurs, elle peut également être le résultat d'une (re)construction de la réalité mettant en tension un ensemble de facteurs qui se situent dans un rapport de forces plaçant la question du pouvoir au cœur des relations entre la fonction RH et les autres parties prenantes de l'entreprise

Si l'on reprend, en effet, la définition du pouvoir proposée par Crozier & Friedberg (1977: 59) comme un rapport de forces, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre, en quoi la mesure du retour sur l'investissement RH permet-elle à la fonction RH de se situer dans un rapport de forces favorable ? Pour répondre à cette question, il faut, comme le suggèrent Crozier & Friedberg (1977), s'interroger sur les sources

du pouvoir. En reprenant les travaux de ces derniers auteurs, Rojot (2003 : 229-230) souligne que la maîtrise d'une zone d'incertitude pertinente représente la source principale de pouvoir et décrit les quatre incertitudes majeures : la maîtrise d'une compétence particulière, la maîtrise du lien entre l'organisation et son environnement, la maîtrise de la communication et de l'information, la maîtrise des règles organisationnelles.

Dans cette perspective, les approches utilisées pour mesurer le retour sur l'investissement RH peuvent, en effet, apparaître comme des manifestations des stratégies de pouvoir de la fonction RH pour contrôler des zones incertitudes cruciales pour l'organisation. La mise en œuvre, par exemple, de l'une des deux approches présentées plus haut (mesure du capital humain, tableau de bord stratégique - balanced scorecard) est susceptible de permettre à la fonction RH de maîtriser certaines des incertitudes évoquées plus haut et, par voie de conséquence, de se placer dans un rapport de forces favorable la conduisant à renforcer son positionnement stratégique.

Dans cette perspective, la formalisation d'indicateurs RH pertinents peut apparaître comme la maîtrise d'une compétence particulière pouvant s'avérer cruciale dans un contexte qui donne de plus en plus d'importance à des indicateurs non financiers comme le montre l'évolution récente des démarches RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). De même, ces approches peuvent-elles permettre de répondre, au moins partiellement, aux exigences de parties prenantes - stakeholders - (futurs embauchés, investisseurs, clients, fournisseurs, agences de rating social, etc.) et peuvent donner ainsi à la fonction RH une position clé dans les relations entre l'entreprise avec cet environnement. Quant à la maîtrise de la communication et de l'information, il est certain que les outils de mesure du capital humain ou le tableau de bord stratégique sont susceptibles de représenter un moyen de contrôle puissant des autres acteurs sur le plan de leurs actions et décisions dans le domaine RH. Enfin, la mise en œuvre de ces approches peut être synonyme de la maîtrise de nouvelles règles organisationnelles qui limitent les marges d'autonomie des autres acteurs en les conduisant, entre autres, à être plus transparents. Ainsi, la mise en place d'approches de mesure de l'investissement RH peut être analysée comme la traduction dans l'action d'une volonté de la fonction RH d'améliorer sa crédibilité et d'accroître son influence sur les autres acteurs clés de l'entreprise qui lui reconnaissent ainsi un véritable positionnement stratégique.

3.3. Les propositions de recherche

En s'appuyant sur les développements qui précèdent, il est possible de formuler une série de propositions de recherche établissant un lien entre la mesure du retour sur l'investissement RH et le positionnement stratégique de la fonction sociale.

Proposition 1 : la mesure du retour sur l'investissement RH permet à la fonction sociale de maîtriser une première zone d'incertitude : un ensemble de compétences particulières (par exemple, la maîtrise des risques sociaux).

Proposition 2 : la mesure du retour sur l'investissement RH permet à la fonction sociale de maîtriser une deuxième zone d'incertitude : une position clé dans la relation entre l'entreprise et les principales parties prenantes (clients, collaborateurs, agence de rating social, etc.).

Proposition 3 : la mesure du retour sur l'investissement RH permet à la fonction sociale de maîtriser une troisième zone d'incertitude : la communication et l'information dans les domaines humains et organisationnels.

Proposition 4 : la mesure du retour sur l'investissement RH permet à la fonction sociale de maîtriser une quatrième zone d'incertitude : la création et le contrôle de nouvelles règles organisationnelles.

Proposition 5: la maîtrise de ces quatre zones d'incertitude permet à la fonction sociale de renforcer son positionnement stratégique.

Dans cette contribution, la validation de ces propositions de recherche n'a pas l'ambition de suivre le format académique classique du test d'hypothèses puisque les éléments empiriques recueillis et présentés dans les pages qui suivent ne sont que des indices de validation, compte tenu du faible nombre d'entretiens déjà réalisés dans la recherche actuellement en cours.

4. PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

4.1. Recueil et analyse des données

La méthodologie retenue a été celle d'entretiens auprès de plusieurs responsables (responsables RH, responsables du contrôle de gestion, etc.) de plusieurs entreprises dans des secteurs différents (services et industrie). Au total neuf entretiens (d'une heure à une heure et demie) ont été réalisés dans les entreprises

citées ici. Il aurait été utile, si les conditions de l'étude l'avaient permis, d'inclure plus de répondants (notamment les dirigeants y compris les PDG). Le guide d'entretien utilisé, sous la forme d'un questionnaire ouvert, a comporté les points suivants :

1. secteur d'activités, intensité concurrentielle, taille de l'entreprise (chiffre d'affaires, effectif), fonction RH (taille, composition, expérience, positionnement, etc.) ;
2. élaboration des outils de mesure de retour sur l'investissement RH, description des ratios utilisés ;
3. démarche d'intégration de ratios RH dans les dispositifs de contrôle de gestion, ;
4. répartition des rôles de la fonction RH et des managers opérationnels dans la mesure du retour sur l'investissement RH ;
5. impact de la mesure du retour sur l'investissement RH sur les décisions stratégiques et opérationnelles

Le recueil de ces données perceptuelles a été complété par l'analyse de documents d'archives (bilans annuels, rapports spécifiques, présentations de projets, etc.). Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu et ont permis de rédiger les monographies dont les principaux éléments sont repris dans la présentation des cas ci-après. Trois cas d'entreprises ont été retenus dans le cadre de cette contribution : l'entreprise A dans le secteur des services aux entreprises, l'entreprise B dans le secteur de biens d'équipement industriels et l'entreprise C dans le secteur des hautes technologies.

4.2. Terrains de recherche

4.2.1. L'entreprise A spécialisée dans les services aux entreprises

Cette entreprise de création assez récente est spécialisée dans les services aux entreprises avec un effectif en 2003 de plus de 40 000 salariés et un chiffre d'affaires dépassant les 2 milliards d'euros. La particularité de cette entreprise est de gérer un ensemble regroupant près de 10 000 sites (variant de 1 à 300 collaborateurs !), ce qui la conduit à avoir une très grande diversité au sein de ses 100 sociétés juridiques dans le cadre de huit conventions collectives différentes.

La fonction Ressources humaines (RH) centrale a été créée début 2001 avec une vision claire du DRH qui l'a créée : une fonction dont le rôle est simultanément de faire respecter les différences des situations et de développer la cohérence entre ces situations. Le DRH fait partie du comité exécutif et insiste sur le fait que les

RH sont un élément clé du business dans le métier de service qui est celui de cette entreprise (le développement de l'entreprise a été synonyme de nombreuses acquisitions dans lesquelles la démarche d'intégration des collaborateurs est un enjeu stratégique) .

4.2.2. L'entreprise B spécialisée dans les biens industriels

Cette entreprise, spécialisée dans la fabrication de biens industriels, est beaucoup plus ancienne que la précédente et résulte de la fusion de plusieurs entreprises elles-mêmes de culture forte. Groupe décentralisé, il réalise un chiffre d'affaires inférieur à 10 milliards d'euros et compte plus de 70 000 collaborateurs répartis dans les grandes régions mondiales, mais majoritairement localisés en Europe. La structure est organisée en divisions géographiques (Europe, Amérique du Nord, reste du monde avec le poids de la Chine). Par ailleurs, le président actuel a renforcé les structures de coordination du groupe en créant plusieurs comités (par exemple, le comité de management avec que le top 70 mondial, le comité d'acquisition, le comité prospective).

Des objectifs ambitieux ont été définis dans un programme d'actions à l'horizon 2005 : être plus focalisé vers les clients, être plus engagé pour la qualité, être plus global, augmenter l'engagement des collaborateurs, penser l'innovation, développer la responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société civile. La fonction RH elle-même compte un peu plus de 1000 personnes réparties entre les structures légères Corporate et les structures décentralisées au niveau des divisions et surtout des pays. La volonté du DRH a toujours été d'être un partenaire du business en étant particulièrement impliqué dans toutes les décisions stratégiques importantes comme celle d'une acquisition majeure réalisée récemment.

4.2.3. L'entreprise C spécialisée dans la haute technologie

Cette entreprise est, comme l'entreprise A, de création assez récente et spécialisée dans les produits de haute technologie. Son chiffre d'affaires en 2003 a dépassé les 400 millions d'euros avec un effectif de plus de 1500 collaborateurs. Pour répondre à l'évolution et à la diversification des technologies utilisées, cette entreprise propose des solutions complètes comprenant matériels, logiciels et services, capables de s'intégrer à tous les nouveaux services liés au développement des transactions sur Internet. Elle apporte à ses clients non seulement des solutions adaptées à leurs besoins, mais les accompagne également par l'intermédiaire de ses activités de conseil, d'intégration et d'exploitation dans la conception et mise en œuvre de leurs projets. Près de 10 % de son chiffre d'affaires est consacré à la

recherche et au développement de produits et de solutions, ce qui lui permet non seulement de développer des solutions innovantes, évolutives et performantes, mais également de jouer un rôle clé dans l'évolution du marché et de ses standards.

Compte tenu de la forte croissance de cette entreprise au cours des années de la bulle Internet, les processus RH étaient pris en charge directement par les responsables opérationnels qui recrutaient, formaient et développaient leurs collaborateurs sans intervention réelle d'une fonction RH dont le champ d'action était limité à l'administration et à la paye du personnel. L'arrivée d'un nouveau président en 2003 a conduit à la création d'une fonction RH dont les prérogatives ont été renforcées tout en conservant une structure légère de moins de dix personnes. La conviction du nouveau DRH, arrivé en septembre 2003 après un parcours de plus de 25 ans dans les ressources humaines, est qu'il faut donner dans cette entreprise une vraie légitimité à la fonction humaine par un professionnalisme reconnu par l'ensemble des acteurs, managers et collaborateurs.

5. INDICES DE VALIDATION EMPIRIQUE ET DISCUSSION

L'objectif de cette recherche exploratoire est de fournir des indices de validation empirique pour les cinq propositions de recherche proposées plus haut (voir § 3.3.). La question clé est ici de savoir si le recours à des approches mesurant le retour sur l'investissement RH procure à la fonction RH, dans les cas d'entreprises rapportés, une capacité d'influence lui permettant de renforcer le positionnement stratégique et d'agir en véritable business partner (Wils, Le Louarn & Guérin, 1991; Ulrich, 1997 ; Gratton, 2000 ; Klarsfeld & Lozier-Leroux, 2002 ; Gratton & Truss, 2003 ; Mayo, 2003).

5.1. Cas de l'entreprise A

Dès la création de la fonction, le DRH a mis en évidence l'importance de la gestion des coûts de main-d'œuvre puisque dans une activité de services où les marges sont faibles, les coûts de personnel peuvent représenter de 34 à 48 % des charges d'exploitation. Dans cette perspective, et en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, des axes stratégiques RH ont été développés à partir de 2002. Il est intéressant de noter à ce sujet que les autres grandes directions fonctionnelles n'en ont pas. Les directions business développent évidemment des objectifs stratégiques, il semble logique pour le DRH que les directions fonctionnelles développent elles-mêmes leurs propres axes stratégiques en relation directe avec les business.

Dans la perspective de mesure du retour de l'investissement RH, la mise en place et le suivi d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer et réduire les coûts cachés de main-d'œuvre ont constitué l'un des plans d'actions prioritaires qui ont été fixés pour l'année 2002-2003. Ces indicateurs sont au nombre de cinq et doivent être renseignés et suivis régulièrement dans les divisions opérationnelles : le turnover, les accidents du travail, les contrats aidés (par ex, apprentissage), les prud'hommes et transactions, et l'audit du réglementaire coûts sociaux. Un autre plan d'action prioritaire a été la rénovation de la structuration de l'information sociale qui a fait l'objet d'un accord unanime signé en mars 2002 avec l'ensemble des partenaires sociaux (y compris la CGT) pour décider des types d'indicateurs qui devaient faire partie du tableau de bord social suivi par le comité de groupe : indicateurs d'effectif, des types de contrats (en particulier les contrats en alternance et en apprentissage, les extras et saisonniers, etc.), les embauches, les pyramides des âges et les anciennetés, le départs, les rémunérations moyennes avec les éléments variables, les accidents du travail, la formation, les promotions, et l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

En 2003, le DRH a poursuivi l'intégration des objectifs business et des objectifs RH sur le terrain dans chaque division opérationnelle : les responsables d'activité ont été amenés à décliner dans leur propre *business* les axes stratégiques RH donnés par la DRH groupe. Pour la première fois ont été formalisés dans ces entités des objectifs RH sur lesquels les directeurs de divisions seront, en partie, évalués. Un document a été rédigé par division avec des objectifs précis, des moyens affectés, les actions engagées et le suivi du réalisé. Dans le cadre de la mise en place de ce processus de fixation d'objectifs et de *reporting*, la prise en compte des enjeux RH par les directeurs de divisions et leur responsables opérationnels est devenue une réalité et a donné une crédibilité forte à la fonction RH.

Dans le cas de l'entreprise A, le DRH a eu le souci, dès sa prise de fonction qui correspondait à une création de poste, de créer la cohérence tout en maintenant la diversité des situations. Son recrutement dans l'entreprise A était déjà un signe de reconnaissance d'une forte expertise dans le domaine RH. Les outils de mesure du retour de l'investissement RH qui ont été mis en place correspondent à la volonté de maîtriser *la zone d'incertitude liée à l'information et la communication* (Crozier & Friedberg, 1977). Pour la première fois, le DRH a pu, par exemple, disposer d'informations sur une mesure aussi essentielle dans ce secteur d'activités qu'est le coût de main-d'œuvre. Par ailleurs, la négociation de 2002 sur les indicateurs sociaux avec les représentants du personnel a été l'occasion pour le DRH *de démontrer la maîtrise d'une forte compétence particulière* dans la relation entre les mesures RH et l'activité de l'entreprise. Enfin, avec l'objectif de cette entreprise de devenir un employeur de référence, le processus de fixation d'objectifs sociaux

avec les directeurs de division en 2003 a été le révélateur *d'une très bonne maîtrise par le DRH des relations avec l'environnement* (notamment social et institutionnel). En définitive, la mise en œuvre d'outils de mesure de retour sur l'investissement RH a certainement permis à la fonction RH d'avoir un réel positionnement stratégique, mais, sans le capital de crédibilité initiale dont bénéficiait le DRH, les outils seuls n'auraient pas suffi à créer un rapport de forces favorable.

5.2. Cas de l'entreprise B

En ce qui concerne la fonction RH groupe de l'entreprise B, une direction - la direction du développement social - s'occupe plus spécifiquement de mesure du retour sur l'investissement RH. Celle-ci a trois missions principales : gestion opérationnelle (le centre de services partagés des expatriés), expertise fonctionnelle (l'actionnariat salarié, l'observation sociale, le tableau de bord social), gestion de projets (le nouveau système d'informations RH, le volet RH des fusions-acquisitions, le projet performance). Le projet performance, en particulier, correspond à un abandon de la logique budgétaire classique au profit d'une prévision glissante (rolling forecast) avec des business reviews pour s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement. Ce qui est en jeu, c'est une évaluation de la performance relative à d'autres entités de la même division ou par rapport aux résultats obtenus dans la période précédente. Dans cette perspective, il est mis en place une démarche du type balanced scorecard qui veut être un outil de pilotage au service des managers pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs business.

Auparavant, la performance de la fonction RH était mesurée par plusieurs indicateurs : le taux de satisfaction du management et des employés, le ratio entre coût de la fonction RH et chiffre d'affaires. Aujourd'hui, les indicateurs sont plus construits par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise notamment dans le cadre du programme d'actions 2005. L'implantation du nouveau système d'information va conduire à mettre en place de nouvelles structures comme le centre de services partagés (administration et paye, recrutement, formation, etc.). Il y a aujourd'hui une volonté d'intégrer des indicateurs RH dans un outil de reporting groupe : l'indicateur principal retenu est celui de la masse salariale/coût du travail. Au niveau des divisions et des zones géographiques, il y a possibilité de personnaliser localement des indicateurs tout en renseignant les indicateurs groupe. En effet, plus on descend au niveau des unités opérationnelles, plus les indicateurs peuvent être contextualisés. Il y a le tronc commun des indicateurs liés, d'une part, à la mesure de la performance de la fonction RH (par exemple, coût de la fonction RH/ chiffre d'affaires, effectif géré/ effectif RH, pourcentage personnes gérées en centre de services partagés, etc.) et,

d'autre part, ceux liés aux objectifs stratégiques (par exemple, pourcentage de réalisation des people review, pourcentage des personnes sans formation depuis 3 ans, pourcentage des salariés détenteurs d'une part du capital, etc.). C'est en définitive le souci de mesurer le retour sur l'investissement RH qui a présidé à la mise en place de ces nouveaux outils comme celui de la *balanced scorecard* RH. Celle-ci doit être pertinente et perçue comme indispensable par les managers opérationnels pour piloter leur équipes et pouvoir faire le lien direct entre leurs décisions RH et les résultats business sur lesquels sont jugés.

Le cas de l'entreprise B est plus complexe en raison de son ancienneté et du fait qu'elle résulte d'une fusion d'entreprises elles-mêmes aux cultures fortes. Ici aussi, le DRH a bénéficié au départ d'une excellente crédibilité, mais la décentralisation et l'autonomie des divisions de cette entreprise ont constitué des handicaps au renforcement du positionnement stratégique de la fonction RH. La mise en œuvre d'un tableau de bord stratégique (*balanced scorecard*) au sein du groupe a représenté pour cette fonction une bonne occasion de reconnaissance de la part des autres acteurs. Pour la fonction RH, cela a signifié une capacité de maîtriser deux zones d'incertitude cruciales (*l'information et la communication, les règles organisationnelles*) puisque toutes les entités sont maintenant soumises au même reporting. Par ailleurs, l'objectif du programme d'actions 2005 sur la responsabilité sociale de l'entreprise a conduit au développement d'indicateurs spécifiques pilotés par la fonction RH maîtrisant ainsi une autre zone d'incertitude : *celle des relations avec l'environnement social*. Il est certain donc que le développement d'outils de mesure de l'investissement RH a conduit à un renforcement sensible du positionnement stratégique la fonction RH dans cette entreprise. Mais, ici comme dans le cas de l'entreprise A, les outils de mesure comme le tableau de bord stratégique ne garantissent cependant pas la pérennité d'un rapport de forces favorable. Si le DRH lui-même est reconnu pour son expertise, encore faut-il que les équipes de la fonction RH maîtrisent également des compétences particulières pour se faire reconnaître comme des *business partners* (Ulrich, 1997 ; Gratton, 2000 ; Mayo, 2003).

5.3. Cas de l'entreprise C

Dans cette entreprise, la mesure du retour sur l'investissement RH se fait sur la base de plusieurs outils dont l'un, appelé *skill index*, est un indicateur qui a un impact direct sur le bonus des managers. La formulation de cet indicateur reprend les éléments suivants : nombre de promotions/ nombre de collaborateurs + nombre d'embauches de compétences (nouvelles)/ nombre de collaborateurs + nombre de mobilités/ nombre de collaborateurs + nombre d'heures de formation/ (horaire mensuel x nombre de collaborateurs) - nombre de départs de compétences/ nombre de collaborateurs. Le DRH souligne que l'utilisation de cet outil a permis à cette entreprise de mesurer sa compétitivité réelle sur des marchés parfois difficiles pour les compétences rares et qui vont devenir les premiers touchés par la pénurie des compétences que l'on envisage d'ores et déjà dans les pays où est largement implantée cette entreprise (France, Royaume-Uni, États-Unis). Il semble que cet outil de mesure de l'investissement RH ait permis de sensibiliser fortement les managers opérationnels à leurs responsabilités de mobilisation et de développement de leurs équipes. Si cette sensibilisation est réelle, elle n'est néanmoins pas forcément synonyme d'appropriation dans une entreprise où la règle était d'une très forte autonomie des managers sur la gestion de leurs collaborateurs. En complément de cet outil, l'entreprise a mis en place une enquête régulière de satisfaction, appelé *indice d'épanouissement professionnel*, dans laquelle 26 questions traitent de l'intérêt du travail, de la relation avec le responsable direct, des conditions de travail, de la rémunération globale, et du développement professionnel.

Le cas de l'entreprise C est exemplaire d'une situation où la fonction RH n'existait pas en tant que telle avant 2003, mais où la volonté du président et de son DRH conduit à légitimer la fonction et les prérogatives qui lui reviennent. Cette légitimité ne serait pas acquise, selon les acteurs interrogés, s'il n'y avait pas eu de développement d'instruments de mesure de retour sur l'investissement RH mettant en évidence les éléments de création (ou de destruction) de valeur. À bien des égards, l'expérience de cette entreprise est originale tant les changements ont été importants et rapides avec la mise en œuvre notamment d'outils de mesure du retour sur l'investissement RH (*skill index*, indice d'épanouissement professionnel). Dans un contexte où il n'y avait auparavant aucune formalisation des décisions et des résultats RH, les nouvelles exigences du président et de son DRH en matière de *reporting* social peuvent être analysées comme une volonté de *maîtriser de nouvelles règles organisationnelles*. Compte tenu de l'expérience de 25 ans dans la fonction RH de l'actuel DRH avant son arrivée dans l'entreprise, *la maîtrise de compétences particulières* lui est reconnue par l'ensemble des acteurs. Ces derniers ont été particulièrement sensibles à la rigueur méthodologique qui a caractérisé la

construction du *skill index*. Mais dans le processus de changement en cours, certains managers sont cependant assez réticents à l'égard du développement des outils de mesure de retour sur l'investissement RH. Cette résistance est, sans nul doute, une réponse au souci du DRH par l'entremise de ces outils de maîtriser également une autre zone d'incertitude clé : *celle de l'information et de la communication*. Si la mise en œuvre des outils de mesure a été essentielle pour asseoir la crédibilité de la nouvelle fonction RH dans cette entreprise, il n'en reste pas moins que le rapport de forces entre la fonction RH et les autres acteurs n'est pas encore stabilisé. Sans le soutien inconditionnel du président, on pourrait en effet douter de la réalité du positionnement stratégique de la fonction RH dans cette entreprise.

CONCLUSION

Ce que l'on observe en définitive à l'examen de ces trois cas, c'est une validation très partielle des propositions de recherche formulées plus haut (voir § 3.3). Ce résultat n'est pas surprenant dans la mesure où il s'agit ici de rapporter les premiers résultats d'une recherche exploratoire dont le développement est actuellement en cours. Tout au plus, peut-on identifier, dans les cas rapportés, des indices de validation des propositions de recherche qui confirment la réalité de l'enjeu politique inhérent au développement d'approches de mesure du retour sur l'investissement RH. On peut souligner ici que la maîtrise de certaines zones d'incertitude clés pour l'organisation est susceptible de renforcer le positionnement stratégique la fonction RH, mais que cette situation ne lui garantit pas pour autant ce positionnement si d'autres facteurs, comme l'expérience reconnue du DRH ou le soutien du président, ne viennent pas renforcer sa capacité d'influence dans les processus de décisions stratégiques. La mise en place d'approches mesurant le retour sur l'investissement RH constitue donc une condition nécessaire mais non suffisante pour permettre à la fonction RH de passer du stade de la rhétorique à celui de l'action stratégique (Gratton & Truss, 2003).

La réponse la question posée en titre *la fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ?* est un oui très nuancé par le fait qu'il ne s'agit en fait que d'une étape dans la quête de la reconnaissance de la fonction RH pour devenir un véritable *business partner* (Ulrich, 1997 ; Delery & Shaw, 2002 ; Mayo, 2003). Cette contribution est, en définitive, une première réflexion sur le thème de la relation entre mesure, pouvoir, et statut de la fonction RH. Les praticiens pourront sans doute y trouver l'occasion de prendre du recul par rapport aux diverses approches qu'ils mettent en œuvre pour mesurer le retour sur l'investissement RH

RÉFÉRENCES

- Amans. P. et al.** 2002. "Stratégie, management des performances et ressources humaines. La composante des ressources humaines dans les tableaux de bord stratégiques" in *Gestion des Ressources Humaines et Stratégie*, Nantes, Actes du 13ème congrès de l'AGRH, T1, p35-48.
- Arcand. M. et al.** 2002. "Pratiques de gestion des ressources humaines et performances de la firme : une délégation de la théorie des "bundles", in *Gestion des Ressources Humaines et Stratégie*, Nantes, Actes du 13ème congrès de l'AGRH, T3, p.9-18.
- Arcimoles (d'). C.H.** 2001. "Développement durable et création de valeur : des relations à découvrir" in *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, G. Féronne et al. Editions d'Organisation, Paris, partie 2 , p. 85-171.
- Argyris. C.** 1995. *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris , Interéditions.
- Argyris. C. & D. Schön.** 1978. *Organizational learning : a theory of action perspective*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- Barney. J.** 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney. J.** 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading Mass.
- Barney. J., M. Wright. & D.J. Ketchen Jr.** (2001. "The resource-based view of the firm : ten years after 1991", *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Bartlett. C.A. & S. Ghoshal :** (2002) : "Building competitive advantage through people", *Sloan Management Review*, Winter, P. 34-41.
- Bastid. F.** 2002. "Le rôle stratégique des ressources humaines à la lumière du capital humain", in *Gestion des Ressources Humaines et Stratégie*, Nantes, Actes du 13ème congrès de l'AGRH, T1, p.147-162.
- Becker. G.S.** 1964. *Human capital*, New York, National Bureau of Economic Research.
- Becker. B. & G. Gerhart.** 1996. "The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39, 4, p. 779-801.
- Besseyre des Horts. C.H.** 1988. *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation.
- Bontis. N. et al.** 1999. "The knowledge toolbox : a review of the tools available to measure and manage intangible resources", *European Management Journal*, 17, 4, p. 391-402.
- Boudreau. J.W. & P.M. Ramstad.** 1999. "Human resource metrics : can measures be strategic? " in *Research in Personnel and Human Resources Management*, G.R. Ferris (dir.) Stamford, JAI Press, supplement 4, p. 75-98.
- Bournois. F. , J. Rojot & JL. Scaringella.** 2003. *RH, les meilleures pratiques des entreprises CAC 40*, Paris, Editions d'Organisation.
- Cabrera. E. F.** 2003. "Strategic human resource evaluation", *Human Resource Planning*, 26, 1, 2003, p.41-50
- Candau. P.** 1985. *Audit Social*, Paris, Editions Vuibert.
- Crozier. M. & E. Friedberg.** 1977. *L'Acteur et le Système*, Paris, Le Seuil.

- Danziger. R.P** 1986. *Le bilan social, outil d'information et de gestion*, Paris, Dunod.
- Davenport. T.** 1999. *Human Capital, what it is and why people invest in it*, San Francisco, Jossey Bass.
- Delery. J.E. & J.S.Shaw.** 2001. "The strategic management of people in work organizations : review, synthesis, and extension", in *Research in Personnel and Human Resources Management*, G.R. Ferris (dir.) Oxford, JAI Elsevier, 20, p. 165-198.
- Fitz-Enz. J.** 2000. *The ROI of human capital*, New York : Amacom.
- Flamholtz. E.** 1971. "Should Your Organization Attempt to Value Its Human Resources?" *California Management Review*, 14, 2, p.40-45.
- Fombrun C., N. Tichy & M.A. Devanna.** 1984. *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley.
- Gratton. L.** 2000. *Living strategy, putting people at the heart of corporate purpose*, Prentice Hall, FT Pubs.
- Gratton. L. & C. Truss.** 2003. "The three-dimensional people strategy : putting human resources policies into action", *Academy of Management Executive*, 17, 3, p.74-86.
- Guest. D.E.** 1997. "Human resource management and performance : a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8 , p.263-276.
- Hamel. G. & C.K. Prahalad.** 1994. *Competing for the future*, Boston, Harvard Business Press.
- Hewitt Associates.** 2002. *Baromètre du capital humain, document non publié*, 119 p.
- Huselid. M.A.** 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and financial performance", *Academy of Management Journal*, 38, p. 635-672.
- Kaplan. R.S. & D.P Norton.** "The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review*, 70, 1, p71-80.
- Klarsfeld. A. & F. Lozier-Leroux,** 2002. "Stratégie et ressources humaines : quelles conceptions pour quelle articulation ?" in *Gestion des Ressources Humaines et Stratégie Nantes, Actes du 13ème congrès de l'AGRH, T2, p.269-280.*
- Lawler. III, E. & S.A. Mohrmann.** 2003. *Creating a strategic human resources organization, an assessment of trends and new directions*, Palo Alto, Stanford University Press.
- Lev. B. & S. Zambon.** 2003. "Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue", *European Accounting Review*, December, 12, p.597-602.
- Marquès. E.** 1974. *La comptabilité des ressources humaines*, Paris, Hommes et Techniques
- Mayo. A.** 2003. "Should assets have legs ? how HR can lead organizational change and value human capital ?", *Strategic HR Review*, 2, 3, p.22-25.
- Meignant. A.** 2000. *Ressources humaines, déployer la stratégie*, Paris, Editions d'Organisation.
- Merck. B. et al.** 2002. *Equipes RH, Acteurs de la Stratégie*, Paris, Editions d'Organisation.
- Miles. R.E. & C.C. Snow.** 1984. "Designing strategic human resources management systems", *Organizational Dynamics*, Summer , p. 36-52.
- O'Reilly. C. & J. Pfeffer.** 2000. *Hidden Value*, Boston, Harvard Business School Press.

- Peretti. J.M. & J.L Vachette.** 1984. *Audit social, Paris, Editions d'Organisation.*
- Pfau. B.N. & I.T. Kay.** 2002. *The human capital edge, New York, Mc Graw Hill.*
- Pfeffer. J.** (1998) : *The human equation : building profits by putting people first*, Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer. J. & R.I Sutton.** 1999. *The knowing-doing gap : how smart companies turn knowledge into action*, Boston, MA : Harvard Business Press.
- Porter. M.** 1985. *Competitive advantage*, Free Press, New York.
- Rojot. J.** 2003. *Théorie des Organisations*, Paris, Eska.
- Sackman. S., E. Flamholtz & M.L. Bullent.** 1989. "Human resource accounting :a state-of-art review", *Journal of Accounting Literature*, 8, p. 235-264.
- Schuler. R.S. & S.E. Jackson.** 1987. "Linking competitive strategies with human resources practices", *Academy of Management Executive*, 1, p. 209-213.
- Schultz,T.W.** 1961. *Investment in human capital.*, *American Economic Review*, 51, 1, p1-17.
- Ulrich. D.** 1997. *Human Resources Champions*, Boston, *Harvard Business Press.*
- Wils. T., J-Y Le Louarn & G. Guérin.** 1991. *Planification Stratégique des Ressources Humaines*, Montréal, Presses Université de Montréal.