

COMMENT ÉVALUER LA PERFORMANCE RH ? QUESTION UNIVERSELLE, RÉPONSES CONTINGENTES

Patrick Gilbert¹, Marina Charpentier²

INTRODUCTION

En raison même de sa difficulté, l'évaluation de la performance RH est un enjeu particulier en GRH. Elle est à la fois, pour les chercheurs, un vecteur de connaissance et, pour les praticiens, un vecteur d'efficacité et de renforcement identitaire.

Avec l'accroissement de la concurrence entre les entreprises, la pression s'est faite plus forte sur les professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH). Les fusions, restructurations et autres transformations qu'ont connues les entreprises ont à l'évidence provoqué une profonde remise en cause de la GRH. Après une période d'inquiétude, un espoir s'est manifesté : « Apprendre à mieux compter aidera peut-être les DRH à encore plus compter dans leur entreprise ! » (Le Louarn et Wills, 2001).

De leur côté, les chercheurs en GRH, ne peuvent rester indifférents au principe selon lequel il n'y a de science que du mesurable : toute validation théorique d'un phénomène (ici, la performance RH) ne passe-t-elle pas par la mesure fiable de ses effets ? Par ailleurs, soucieux d'affirmer leur ancrage gestionnaire et de participer à la performance de l'organisation (Galambaud, 2002) ou, tout au moins, de dissiper une part du mystère, ils ont orienté leurs travaux sur le lien entre la performance des entreprises et leurs pratiques de GRH.

Depuis lors, une question hante chercheurs et praticiens : « Comment évaluer la performance RH ? » Si la question est universelle, les réponses apportées sont à l'évidence très nombreuses, en raison de la diversité des contextes dans lesquels se

¹ Patrick Gilbert, IAE de Paris (GREGOR) - Entreprise et Personnel. Courriel : pgilbert@entreprise-personnel.asso.fr

² Marina Charpentier, IAE de Paris (GREGOR)

situent les entreprises et de la position de ceux-là même – chercheurs ou praticiens – qui formulent la question³.

C'est cette question que nous tenterons d'éclairer ici. Dans un premier temps, nous nous attacherons à montrer la difficulté de l'exercice, tant pour le praticien que pour le chercheur et *a fortiori* dans la relation entre les productions du monde de la recherche et les préoccupations du terrain. Nous proposerons ensuite le cadre d'analyse que nous avons retenu pour contribuer à articuler les productions de ces deux mondes. Une fois ce cadre établi, nous développerons une conception selon laquelle une instrumentation de l'évaluation de la performance RH ne prend sens qu'en relation avec les missions de la fonction.

1. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RH : UNE QUÊTE DIFFICILE

Les ressources humaines comme source de performance ?

L'adjonction du terme performance à celui de ressources humaines peut paraître surprenante. Alors que le premier renvoie à des idées de mesure, de quantification et d'évaluation, le second est généralement associé à l'Homme et à sa complexité (Louart, 1996). Admettons cependant que le rapprochement de ces deux termes n'est plus si surprenant. Depuis les travaux de l'école des relations humaines, et plus récemment le développement d'une approche stratégique des ressources humaines avec la RBV⁴ (*resource based view of the firm*), la contribution des ressources humaines à la performance des entreprises est généralement admise. Les évolutions des modes de production, ainsi que celles de l'environnement concurrentiel ont également contribué à renforcer cette idée. D'un côté, les transformations des configurations productives ont rendu centrale la place des hommes sur la chaîne de valeur ; elles ont fait passer l'individu du statut de simple exécutant dans le modèle taylorien à celui de « coordinateur » et de « développeur » dans les systèmes hommes-machines-clients (Rousseau et Labbé, 2002). De l'autre, l'agressivité et l'instabilité de l'environnement concurrentiel renforcent l'impératif de performance. Face à l'imprévisibilité des changements et des discontinuités de l'activité, la fonction RH, au même titre que les autres

3 À toute position correspondent, selon Boudon (1986), des effets de position (effets de perspective ou effets de distance par rapport à l'objet observé). Ces effets sont relatifs à la position occupée par l'acteur dans la situation sociale qu'il perçoit.

4 D'après cette théorie, les ressources humaines, appréhendées comme un réservoir de compétences, peuvent constituer la source d'un avantage comparatif durable sous certaines conditions. Issue du champ de la stratégie, cette théorie diffère du paradigme stratégique traditionnel dans le sens où elle met l'accent sur le lien entre la stratégie de l'entreprise et ses ressources internes, et non son environnement concurrentiel.

fonctions de l'entreprise, se trouve confrontée à une exigence de plus en plus forte : celle de contribuer davantage – et de montrer cette contribution – à la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, s'il existe un consensus sur l'objectif ultime de pérennité de l'entreprise (Le Louarn et Wils, 2001), les moyens d'y parvenir peuvent être, quant à eux, très différents. Comme nous l'indique Louart (1996), les repérages de la performance bougent avec les représentations managériales dans un contexte donné, et l'idée d'un lien entre ressources humaines et performance est elle-même soumise à ces représentations. On peut penser que les bonnes performances d'une entreprise permettent « d'investir dans le social » et dans la mise en place de pratiques de GRH élaborées. Mais on peut également émettre l'hypothèse d'une causalité inverse, à savoir celle d'une contribution des ressources humaines à la performance économique, financière, et *in fine* à la pérennité de l'entreprise. Question de conjoncture économique ? En période d'abondance, la première vision mène à penser « redistribution ». Que l'on entre dans une période de récession et tout est remis en cause : les entreprises recherchent de nouveaux avantages concurrentiels et les ressources humaines portent en elles de grandes promesses...

La recherche en gestion a produit une somme considérable de travaux portant sur le lien entre ressources humaines et performances. L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot (2003) dresse un panorama de ces études empiriques en s'appuyant sur près de 180 résultats de recherche parus depuis la fin des années 1970. Les auteurs examinent tour à tour les études se concentrant sur une pratique de GRH particulière⁵ (approche unidimensionnelle) et celles s'intéressant à des systèmes de pratiques (approche pluridimensionnelle). Dans la première perspective, les résultats sont parfois mitigés, voire contradictoires. À titre d'illustration, dans le domaine de la rémunération, certaines recherches montrent que l'actionnariat salarié a une influence positive sur la performance organisationnelle (Conte et Svejnar, 1990 ; Vaughan-Whitehead, 1992 ; Jones et Kato, 1995), tandis que d'autres concluent à un effet négatif (Dondi, 1992 ; Kruse, 1992 ; Fakhfakh, 1994 ; Poulain-Rehm, 2000). Malgré ce contre-exemple, une majorité de relations positives sont mises à jour. Elles sont toutefois à resituer dans un contexte particulier prenant en compte les spécificités de l'organisation et son environnement. Dans la seconde approche, les résultats, beaucoup moins nombreux, sont convergents : toutes les études adoptant une posture

5 La recension des études ne concerne pas l'ensemble des domaines liés à la GRH. Les auteurs ont choisi quatre thèmes particulièrement discutés dans la littérature : les suppressions d'emplois, la rémunération, la formation et les relations sociales.

pluridimensionnelle concluent à une influence positive des systèmes de pratiques de GRH sur la performance économique et financière de l'entreprise (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Huselid, 1995 ; Koch, Gunther et Mac Grath, 1996 ; Ichniowsky, Shaw et Prennusch, 1997). Néanmoins, sur l'ensemble des travaux, rares sont ceux ayant mis en place une méthodologie de recherche permettant de statuer sur la nature de la relation : corrélation n'a jamais signifié causalité et si le caractère répétitif de ces corrélations, comme nous le fait remarquer Le Louarn (2004), est tout de même intrigant, il ne pourra pas nous apporter davantage que de fortes présomptions.

Une conceptualisation plurielle de la performance

Selon le *Petit Robert*, en tant que résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. Mais il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ?

L'usage du pluriel (« les performances de l'entreprise ») n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas une mais des performances. L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot (2003) fait apparaître, par ailleurs, la très grande diversité des indicateurs de performance utilisés dans la littérature : cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, chiffres d'affaires, satisfaction client, productivité du travail, qualité, performance perçue, *turnover*... Une telle pluralité d'indicateurs peut laisser perplexe. Mot-éponge ou mot-valise, le terme de performance recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses. En reprenant l'article de Bourguignon (1996), la performance peut revêtir plusieurs significés qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- Un succès. De ce point de vue, chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.
- Le résultat d'une action. Dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986, p. 114).

- Une action. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat (Baird, 1986).

Dans le sens d'un succès, la performance peut être appréhendée comme une construction sociale. Si le type de performance recherchée peut différer d'une entreprise à une autre, il peut également varier selon le type d'acteurs. Il est en effet possible, en prolongeant la théorie des *stakeholders* (Freeman, 1984), d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt. Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante tandis que pour d'autres, la dimension consommateur-produit, socio-politique ou encore celle de emploi sera prégnante (Le Louarn et Wils, 2001).

Dans les études empiriques, la performance est souvent étudiée sous un angle de résultat de l'action : les mêmes indicateurs sont utilisés pour toutes les entreprises. Mais la pertinence de ces indicateurs n'est pas assurée pour chacune de ces entreprises en raison de leurs spécificités et des objectifs stratégiques qu'elles poursuivent. Dans la mise en place d'un dispositif d'évaluation de sa performance RH, l'entreprise se fonde sur ses propres problématiques à un moment donné. Les études empiriques à dominante quantitative s'efforcent quant à elles de s'émanciper de tout particularisme. Au final, si ces études mesurent la valeur comparative d'une performance sur de larges échantillons, elles ne fournissent pas d'indications suffisamment précises pour permettre à une entreprise donnée d'engager une action.

La performance étant, comme nous l'avons dit, une catégorie socialement construite, le niveau de performance dépendra d'une « convention » : celle qui préside à sa définition. Elle ne peut être unique et, en accord avec Bourguignon (1996), nous retiendrons donc pour la suite de notre travail une définition suffisamment large pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient [sic ?] la nature et la variété de ces objectifs (...) La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. » Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation.

Des outils d'évaluation qui cherchent leur finalité

Dans son sens le plus habituel, l'évaluation consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la « valeur d'un objet ». Est-on davantage sur le « comment » ou sur le « quoi » ? Évaluer suppose des

situations permettant de recueillir des informations qui, après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantiel sur la « valeur d'un objet ». Si les praticiens sont intéressés par les recherches académiques, ils restent toutefois dubitatifs quant à la capacité de ces recherches à fournir un cadre d'application dans leur propre organisation. C'est sans doute parce que les questions du terrain empruntent des voies différentes de celles de la recherche.

La situation la plus habituelle est celle où le DRH est sollicité par sa direction générale afin de produire un tableau de bord dans des délais très brefs et sans justification claire de cette demande. Sa première réaction est souvent de se tourner vers l'extérieur, de charger l'un de ses collaborateurs ou encore un consultant externe de mener un *benchmarking*. Il y a de grandes chances que ce DRH se retrouve alors dans une situation très inconfortable : devant lui s'amassent des piles de rapports et des listes interminables d'indicateurs... mais lesquels choisir ?

Dans la pratique, les entreprises utilisent une grande variété d'outils dont il est parfois difficile de faire émerger les finalités. Il faut bien reconnaître que la manière dont la littérature spécialisée aborde la performance RH ne permet guère l'action. La recherche produit, certes, des connaissances sur le lien entre les politiques et pratiques de GRH et les différentes performances de l'entreprise, mais ces connaissances ne sont pas actionnables. À l'inverse, la littérature managériale promeut des « outils » qui, lorsqu'ils trouvent leur marché rencontrent des difficultés d'application multiples et – sans doute pour cette raison – sont soumis à un renouvellement continu, obéissant à la logique de la « mode managériale » (Midler, 1986).

La notion de performance se dérobe à l'entendement de ceux-là mêmes qui tentent de la cerner par une approche scientifique. Il y a sans doute de bonnes et de mauvaises performances RH, mais il n'y a pas une « vraie » mesure de la performance. Encore faut-il qu'elle ait un sens, et que la mise en œuvre d'outils d'évaluation ne soit pas assimilable à un simple rituel. Pour répondre aux exigences d'une action raisonnée et sortir des solutions toutes faites, un cadre d'analyse est indispensable.

2. VERS UN CADRE D'ANALYSE « ACTIONNABLE »

La démarche d'étude

La position adoptée dans cet article est celle du chercheur-intervenant invité à produire un savoir actionnable (Argyris, 1995). Compte tenu du terrain de recherche qui nous était offert, nous avons fait le choix d'une démarche relevant de la grande famille des méthodes qualitatives (*voir* Wacheux, 1996), et plus particulièrement celui d'une orientation récente de la recherche-action: la « recherche ingénierique ».

Inspirée de la recherche-action, la « recherche ingénierique », selon Chanal, Lesca et Martinet (1997, p. 41), imagine « un nouveau statut du « chercheur-ingénieur » qui conçoit l'outil support de sa recherche, le construit, et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations, contribuant ce faisant à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles. »

C'est une démarche de recherche que l'on veut à la fois utile pour les acteurs de terrain et génératrice de connaissances. Elle trouve pleinement sa légitimité lorsque les connaissances théoriques disponibles s'avèrent peu pertinentes pour apporter aux acteurs de terrain des réponses concrètes afin de gérer les situations rencontrées.

Dans cette étude, notre démarche a consisté à :

a) Partir du besoin d'acteurs organisés et mobilisés sur la question de l'évaluation de la performance RH, ainsi que de leurs tentatives de réponse. Ces acteurs sont des professionnels de la GRH (DRH) au sein de grandes entreprises. Ils ont été identifiés pour avoir exprimé leur intérêt pour le thème étudié et pour avoir mis en œuvre des pratiques d'évaluation.

b) Mettre au point un « observatoire » des pratiques d'évaluation de la performance RH s'appuyant sur un groupe d'échanges, constitué d'une vingtaine de ces DRH réunis à compter d'avril 2003 et jusqu'en mars 2004. Au fil de nos échanges, il est apparu que la réflexion des DRH sur le thème s'accompagnait de la réorganisation de leur fonction et du partage de leurs missions avec la ligne hiérarchique. L'objet de l'évaluation de la performance RH s'est alors précisé : il s'agissait d'évaluer la performance de la fonction RH.

c) Introduire le groupe d'échanges par des apports théoriques sur le lien entre pratiques de GRH et performances de l'entreprise. C'est à ce stade que nous avons relevé, à la fois, l'intérêt des praticiens pour les résultats de la recherche en ce domaine et leur incapacité ressentie à traduire la connaissance délivrée en action.

d) Caractériser les pratiques identifiées au sein du groupe d'échanges et les mettre en discussion au fil des réunions en s'appuyant sur un schéma inspiré de l'enquête *feed-back* (Lescarbeau, 1994), méthode permettant de trouver, en collaboration avec les personnes concernées, des solutions appropriées aux différentes situations qu'elles rencontrent en entreprise.

e) Tirer les enseignements de la démarche dans une double perspective d'action (évolution des représentations et des capacités d'action des DRH) et de recherche (production de connaissances). Les DRH ont en quelque sorte « expérimenté » les notions mises en avant par les chercheurs-intervenants, par exemple, le concept de contingence à travers le constat partagé de la diversité des structures d'organisation et des problématiques d'entreprises.

Notre cadre d'analyse, l'outil-support de cette « recherche ingénierique », s'est précisé après les premières séances de travail, alors que les DRH et nous-mêmes cherchions un moyen de rendre compte de la diversité des pratiques dont témoignaient les uns et les autres, en les ordonnant autrement que sur une échelle d'excellence et en nous attachant à la fonction RH dans son ensemble.

De nombreux facteurs (modes de gouvernance, stratégie RH, taille de l'organisation, structure de l'entreprise, demande de la direction générale, etc.), peuvent expliquer la forme des évaluations retenues. Nous inspirant d'Ulrich (1996), nous nous sommes concentrés sur un élément de contingence particulier : le positionnement de la fonction RH⁶ dans la structure de l'entreprise, telle que définie par la mission dominante donnée aux équipes qui assument cette mission.

⁶ Rappelons que le terme de fonction RH englobe non seulement les professionnels RH, mais également les membres de l'encadrement ou encore d'autres acteurs comme les consultants extérieurs et les fournisseurs de services RH. Cet élément est particulièrement important dès lors que l'on souhaite introduire une évaluation. En effet, cette démarche implique à un moment du processus de définir les responsabilités de chacun quant à la réalisation ou non des objectifs.

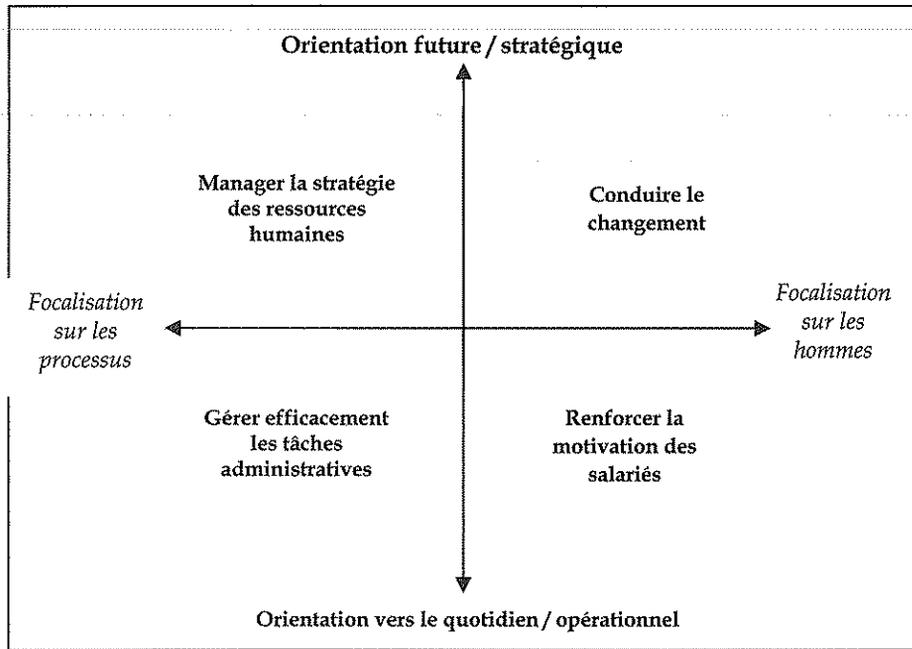
Le cadre d'analyse : le modèle d'Ulrich

Le modèle d'Ulrich propose quatre grands rôles à la fonction RH : l'expert administratif, le champion des salariés, l'agent de changement et le partenaire stratégique. Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

Dans le cadre de cette communication, nous laisserons de côté la question de savoir si le plaidoyer d'Ulrich pour le développement de l'efficacité est pertinent ou non, de même que la discussion sur la portée universelle de ses prescriptions. Nous avons retenu ce modèle pour sa valeur à la fois descriptive et heuristique. Nous nous concentrerons sur la valeur descriptive des quatre missions de la fonction RH et sur la portée heuristique du modèle que cet auteur propose.

Les quatre missions de la fonction RH peuvent être visualisés sur un schéma articulé autour de deux axes : le premier, permettant de distinguer les missions RH davantage focalisées sur les processus de celles concentrées sur les hommes. Le deuxième, faisant office de ligne de démarcation entre celles tournées vers la gestion du quotidien et celles orientées vers une gestion plus stratégique, davantage centrées sur l'atteinte d'objectifs futurs.

Partant de ce modèle, notre objectif est d'inférer les conséquences, en termes de modes d'évaluation, de chacun des positionnements de la fonction RH dans l'entreprise : certaines méthodes d'évaluation sont-elles plus pertinentes que d'autres au regard des objectifs fixés aux DRH ? Y a-t-il des méthodes d'évaluation plus adaptées que d'autres pour mesurer l'atteinte ou non de certains objectifs ? La typologie d'Ulrich trouve dans ce prolongement un statut d'outil de recherche ingénierique (Chanal, Lesca, Martinet, 1997). Comme telle, cette modélisation n'a pas pour unique intérêt la description de la situation présente. Elle constitue aussi un moyen de faire émerger des représentations de l'avenir en invitant à le simuler pour le construire.



Source : Ulrich (1996, p. 24)

2. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RH COMME ANALYSEUR DE LA MISSION CENTRALE DE LA DRH

L'évaluation de la performance RH dans l'optique de l'expert administratif

L'expert administratif oriente son action de façon opérationnelle. Son objectif est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise. À ce titre, il s'efforce de fournir, auprès de ses clients internes, un service de qualité, pour un coût réduit. Cette orientation ne fait guère débat : agir comme opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels ; elle doit avoir comme les autres fonctions support une productivité exemplaire. Tel est l'essentiel du raisonnement.

À ce rôle opérationnel correspond une évaluation de la « performance opérationnelle RH » par laquelle on s'intéressera essentiellement à la qualité et aux intrants des processus RH : les effectifs consacrés à la fonction (ratio effectif de la fonction/effectif géré) et les coûts (charges de personnel, dépenses de fonctionnement, etc.).

De manière additionnelle, c'est dans cette perspective qu'il faut sans doute placer la vogue actuelle des évaluations comparatives.

Cas n°1 : Réingénierie des processus RH et compression des coûts dans une entreprise de télécommunication

Cette entreprise du secteur des télécommunications compte environ 3500 personnes. La fonction RH est organisée selon trois niveaux de gestion – souvent appelés « niveaux de saisie » par nos interlocuteurs (ce qui n'est pas anodin) – : niveau national, sièges régionaux et établissements locaux. C'est une structure très décentralisée au niveau des régions, voire, en ce qui concerne la saisie des variables de paie, au niveau local. Toutefois la GRH y a été décentralisée verticalement (vers les unités locales), plutôt que « latéralement » vers la hiérarchie. L'organisation qui a cours donne de la flexibilité, et du réalisme dans les décisions, mais occasionne aussi des difficultés de transmission d'informations entre les trois strates et, surtout, va à l'encontre des économies d'échelle.

Avec 108 salariés en équivalents temps plein, dont près de la moitié pour les seuls processus de production de la paie et d'administration du personnel, l'effectif de base de la fonction RH se situe à un niveau jugé élevé par le contrôle de gestion. Le service formation, pour sa part, a fait l'objet d'une certification, largement médiatisée, deux ans auparavant, mais les utilisateurs n'en ont guère perçu que les effets bureaucratiques. La direction générale de l'entreprise demande donc à la DRH un effort de productivité, accompagnant la mise en place d'un nouveau système d'information.

Un chargé de mission est nommé auprès du directeur général pour conduire ce projet qui se développe sur deux plans :

- la réorganisation du travail au sein de la structure RH (simplification des circuits de paie et d'administration du personnel, réduction des coûts d'ingénierie de formation, meilleure répartition des effectifs entre les processus RH et mise au point de standards),
- la spécification d'applications informatiques contribuant à l'allègement de la charge administrative et des coûts afférents.

L'ensemble des opérations s'appuie sur la description des processus actuels et la recherche d'améliorations de fonctionnement, sur la base d'enquêtes externes portant essentiellement sur les effectifs (volume et structure) et les coûts.

L'ennui de cette optique est que si l'on parvient assez aisément à chiffrer des coûts, qui eux sont observables, l'on sait souvent mal définir ce que recouvre « un

service de qualité ». Les « standards du marché » et autres « meilleures pratiques » sont plus faciles à invoquer qu'à identifier et à appliquer. Aussi, lorsque ce rôle prédomine, le danger réside dans la seule recherche de rendement au sens le plus traditionnel.

Comme pour tout centre de coût, on s'efforcera alors de réduire cette « coûteuse activité de gestion », au profit d'activités jugées productives. À l'instar du cas n°1, on voit que l'essentiel du coût de la GRH réside dans des activités où la création de valeur est faible (processus d'administration du personnel et de paie), on se focalise sur leur automatisation (dans d'autres cas leur externalisation). Avec les technologies de l'information et de la communication, le DRH pourra davantage – pense-t-on – se consacrer à la gestion du changement et au développement de la stratégie. Que les DRH puissent se dégager des tâches administratives pour investir le champ de la stratégie d'entreprise reste, hélas, le plus souvent un vœu pieux.

On ne gère effectivement que ce que l'on repère. Une orientation trop marquée sur les coûts ne risque-t-elle pas d'engager dans des campagnes productivistes successives laissant de côté la contribution de la fonction RH à la création de valeur et son usage comme levier d'efficacité ?

La DRH champion des employés : évaluer la satisfaction des « clients internes »

En tant que « champion des salariés », la fonction RH s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution. Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail. La réalisation de cette mission constitue un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel. Dans un contexte de limitation de l'évolution salariale, le maintien de la motivation des salariés apparaît souvent comme un véritable défi.

Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés et de mettre en place des outils de rétention ciblés en direction de certaines populations, l'enquête de satisfaction se pose comme étant le principal outil d'évaluation. Cette enquête peut aussi bien être effectuée en interne qu'en externe. Le recours à un prestataire extérieur, supposé neutre, est la voie la plus habituelle pour évaluer le niveau de satisfaction des « clients internes » et identifier les différentes sources d'insatisfaction. De manière plus courante, l'entretien annuel d'appréciation peut constituer un moyen d'assurer cette mission.

Cas n°2 : Enquête de satisfaction dans une entreprise spécialisée dans les services financiers aux particuliers

Avec plus d'une centaine d'agences réparties dans toute la France et plus de 2100 collaborateurs, cette entreprise fournit ses services financiers à près de 10 millions de clients. Les résultats de cette entreprise reposent en grande partie sur l'expertise et le dynamisme de ses équipes commerciales. Par contre, l'aspect « fidélisation » tient en grande partie au travail des chargés de relation clientèle organisés en plate-formes téléphoniques : en effet, ce sont eux qui assurent le service après-vente et le conseil aux clients.

En 2002, après une phase de réorganisation importante visant le rapprochement de la direction emarketing et du réseau « clientèle des particuliers » et la mise en place d'un système permettant de répartir les appels clients vers les différentes plate-formes (situées à des endroits géographiques différents), les managers des plate-formes font remonter à la direction des problèmes de motivation au sein de leurs équipes ; les missions semblent floues, les chargés de relation clientèle se sentent dévalorisés par rapport aux commerciaux travaillant en agence... et ceci malgré des améliorations récentes de leurs conditions de travail (casques téléphoniques, rénovation des locaux, amélioration de l'insonorisation, etc.)

La direction décide de faire appel à un consultant extérieur afin de mettre à jour les modes de fonctionnement des centres de relation clientèle et d'identifier les différentes sources d'insatisfaction des chargés de relation clientèle. Après une première série d'entretiens avec les responsables de plate-formes, des entretiens collectifs sont menés auprès de quatre échantillons de salariés représentatifs de la population des chargés de relation clientèle (prise en compte de l'ancienneté, de la répartition hommes-femmes, intégration de représentants syndicaux, etc.). Plusieurs types d'animation sont utilisés : représentation du travail quotidien à partir d'un choix d'images, administration d'un questionnaire centré sur l'individu par rapport à son travail et à ses besoins (perspectives d'évolution professionnelle, accomplissement personnel, développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, relations avec le management, implication dans le travail et reconnaissance financière). À partir des résultats du questionnaire, des discussions en sous-groupes sont organisées autour des thèmes les plus controversés.

L'enquête de satisfaction permet à l'entreprise d'identifier certaines sources de mécontentement qui peuvent parfois révéler des dysfonctionnements. Dans le cas n° 2, seuls certains salariés sont sondés. Il arrive parfois que l'ensemble du

personnel soit sollicité. Mais lors de l'analyse des résultats, les réponses seront traitées de manière segmentée. Les relations à l'intérieur de l'entreprise ne sont pas toutes de type client-fournisseur ; l'entreprise est avant tout une structure hiérarchisée et l'expression de certains « clients » peut compter davantage que d'autres. Par ailleurs, il peut être difficile de satisfaire toutes les catégories de personnel, ceux-ci ayant des intérêts parfois contradictoires. Peut-on être le « champion de tous les salariés » ?

L'évaluation de la performance RH dans l'optique du partenaire stratégique

En tant que partenaire stratégique, la fonction RH doit tendre ses efforts vers la réalisation de la politique générale de son entreprise. Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. Sur le terrain, elle tente d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise.

Afin d'évaluer la fonction RH sur cette mission, il est indispensable de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». Il y a donc en amont un véritable travail de reformulation nécessitant, d'une part, une grande connaissance des processus de création de valeur dans l'entreprise et, d'autre part, la construction d'un corps d'hypothèses sur des liens de causalité. L'un des outils les plus formalisés et le plus emblématique de cette posture est le tableau de bord prospectif RH, ou *HR Scorecard* (voir Becker *et al.*, 2001). Le cas n° 3 nous donne une illustration de cette démarche.

Cas n°3 : Alignement des processus RH aux objectifs stratégiques dans un grand groupe pharmaceutique

Résultat d'une fusion récente, ce grand groupe pharmaceutique compte près de 71 000 salariés à travers le monde. La proportion des chercheurs et des experts est importante. Ils constituent véritablement la population cœur de métier de l'entreprise. Le rythme accéléré des changements vécus par l'organisation a amené la direction générale à exprimer, au début de l'année 2003, de nouvelles attentes en matières de ressources humaines afin d'atteindre des objectifs de parts de marché et de marge. La direction a donc lancé une grande réflexion sur plusieurs fronts à la fois : gestion des talents, gestion des carrières, rémunération et avantages sociaux, gestion des performances, recrutement et « excellence opérationnelle des ressources humaines ». Ce dernier groupe de travail a pour mission de mettre en place un tableau de bord RH permettant d'évaluer le manière dont les processus RH répondent aux objectifs de création de valeur.

La construction de la démarche d'évaluation a engagé l'entreprise dans une réflexion sur l'alignement des pratiques de GRH à la stratégie générale, nécessitant le passage en revue de ses principaux processus. Elle a également « poussé » à traduire les objectifs de l'organisation à moyen et long terme en objectifs à plus court terme, forçant ainsi l'entreprise à identifier les éléments permettant de prendre les « bonnes » décisions de gestion. La traduction des objectifs stratégiques généraux de l'entreprise en termes d'implication pour les ressources humaines a permis de dégager trois axes : les effectifs, la rémunération des performances et le management des talents. Les objectifs de recrutement, de développement et de rétention des « talents » passent dans un premier temps par un travail de définition et de recensement des effectifs de la population ciblée afin d'appliquer ensuite un management différencié entre les plus forts contributeurs et les plus faibles.

Au final, une trentaine d'indicateurs répartis dans les trois domaines cités ont été identifiés. Ils se répartissent en trois catégories : les indicateurs chiffrés (exemple : le nombre de salariés éligibles au bonus), les indicateurs liés à l'activité de la fonction RH (exemple : la part des effectifs RH dans l'effectif total) et les indicateurs dits de « performance clé ». Ces derniers mesurent le niveau de mise en œuvre des priorités opérationnelles des processus RH stratégiques identifiés par le Groupe (exemple : le nombre de mutations d'une fonction vers une autre découlant du processus de « management des talents » pour les individus identifiés comme futurs leaders).

La communication d'un premier rapport est une première étape vers l'alignement des politiques RH sur la stratégie. Elle vise à évaluer les « performances » des processus RH. Reste alors à chercher à les améliorer, ce qui mènera à l'élaboration de plans d'action visant une amélioration de l'alignement...

Devenir « partenaire stratégique » ne se décrète pas. Encore faut-il qu'il y ait une stratégie, qu'elle soit formulée et que le DRH soit impliqué, d'une manière ou d'une autre, dans la prise de décision stratégique. Le positionnement de la fonction RH en tant que « partenaire stratégique » ne peut être réalisé qu'avec le soutien de la direction générale. Dans le cas n°3, le projet a été lancé suite à une réflexion visant à définir les stratégies des ressources humaines compte tenu de la stratégie globale de développement de l'entreprise. L'impulsion du projet a donc été donnée au niveau de la direction du groupe, condition essentielle à la réussite d'un tel projet. Les professionnels RH ont été étroitement associés à ce travail.

Un autre cas qui nous a été rapporté illustre la difficulté à faire s'exprimer la direction générale sur ses objectifs. Dans une entreprise, prestataire de services

d'ingénierie industrielle, après avoir travaillé près d'un an à la mise en place d'un *Balanced Scorecard* RH, l'équipe projet a constaté que la direction n'avait dévoilé que partiellement ses objectifs. Ce constat nécessitait de reconstruire le modèle d'évaluation et a engendré un retard de plusieurs mois dans la mise en œuvre.

Par ailleurs, le travail de décryptage des processus s'avère essentiel dans ce positionnement. La reconstruction du modèle et l'identification de nouveaux objectifs RH à la suite de nouvelles orientations stratégiques sera d'autant plus rapide que ceux-ci seront maîtrisés. Ceci implique que le DRH soit à l'écoute des managers et qu'il ait une très bonne connaissance des différents processus de production présents dans l'entreprise. Ce point est important car la fonction RH, dans une organisation composée de plusieurs unités d'affaires, devra aider à soutenir la réalisation des objectifs particuliers de ces entités. S'il existe bien une stratégie globale, sa réalisation peut en effet passer par des objectifs opérationnels différents selon les unités d'affaires... et à la fonction RH de mener des politiques différenciées !

L'évaluation de la performance RH dans l'optique de l'agent de changement

L'agent de changement apporte une contribution active à la transformation des organisations. Il peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer (formation, communication interne) et au cours de celui-ci pour encourager et diffuser le changement.

Évaluer la performance RH dans cette perspective consiste en particulier à évaluer la capacité de l'entreprise, de ses unités et de son personnel à changer. Le qualitatif a une place importante dans une telle démarche (par exemple, dans le cas d'un audit de culture, ou encore dans celui d'une évaluation de l'employabilité de salariés confrontés à un changement technologique). Mais l'exemple du cas n°4, rapporté dans l'encadré ci-après, montre qu'il y a place aussi pour des indicateurs quantitatifs, les freins et aides au changement pouvant avoir leur source dans des données précisément objectivables.

Cas n° 4 : Une DRH fortement engagée dans les opérations de fusions-acquisitions

Cette entreprise est née en 2000 de la scission de plusieurs activités d'un constructeur informatique. Multinationale dont le siège est en Californie, implantée dans une trentaine de pays, elle fournit des technologies, des applications et des services informatiques. La stratégie de l'entreprise repose essentiellement sur la croissance externe. Une vingtaine d'acquisitions ont été réalisées en deux ans.

Chaque acquisition comporte des risques. Les synergies ne sont jamais évidentes en raison notamment des conflits culturels qui peuvent se produire. La réussite d'une croissance externe n'est donc pas systématique et les pertes financières toujours possibles. Aussi s'agit-il, en amont, de s'assurer de l'opportunité de l'acquisition puis, le cas échéant, d'accompagner le processus et enfin, en aval, d'en tirer la connaissance utile à la conduite réussie d'autres opérations.

La direction des ressources humaines du groupe a créé un département dédié à l'activité de fusions et acquisitions comptant personnes (un directeur, quatre chefs de projet, un responsable d'analyse de données et une assistante). Le directeur et les chefs de projet sont des généralistes RH, choisis en raison de leur grande expérience de la fonction. En fonction de l'enjeu et de la localisation géographique des projets, d'autres professionnels des équipes RH peuvent apporter un appui à l'équipe.

Le directeur de la division Fusions & Acquisitions est impliqué dans la réflexion stratégique, en amont de tout projet. Lorsqu'une décision d'acquisition est prise, un chef de projet est désigné au sein de la division pour participer à l'ensemble du processus et réaliser des évaluations aux différents stades du projet. La démarche est fortement outillée et va de l'analyse explicite de la culture d'entreprise, via un audit de culture, à un dispositif formalisé de retour sur expérience à un mois, trois mois et un an après la fin des négociations, en passant par l'évaluation du passif social (engagements des entreprises vis-à-vis de leurs salariés).

La notion d'agent de changement recouvre des activités d'une grande diversité. S'il est généralement attendu que les équipes RH accompagnent le changement en organisant des programmes de formation spécifiques et des opérations de communication interne, il est plus rare de leur confier un rôle d'évaluateur dans ce changement.

Évaluer la capacité d'une organisation à changer et ainsi faciliter ce changement est une action à la fois hautement valorisée, difficile à pratiquer et parfois peu réaliste. Elle suppose une posture qui fait souvent défaut aux professionnels RH et, sur ce plan, les rend souvent peu crédibles au regard de leurs clients internes : « Too often, HR functions are seen as lagging behind in innovation, flexibility and change, as caretakers of tradition, embodied in policies and procedures, rather than trailblazers » (Ulrich, 1996, p. 218).

Il s'agit sans doute moins d'une incapacité inhérente aux acteurs que d'une difficulté à assurer simultanément des rôles contradictoires. On peut cependant estimer que dans les grandes organisations et lorsque les enjeux sont particulièrement importants, la DRH peut avoir une contribution affirmée sur ce plan dès lors qu'elle y affecte une équipe entièrement dédiée, à l'exemple du cas n°4.

Pertinence et cohérence des formes d'évaluation

Le choix d'une instrumentation d'évaluation de la performance RH ne peut valablement relever d'un idéal technicien pour lequel il s'agirait de choisir « la solution » d'évaluation la plus « avancée » à une époque donnée (par exemple : hier le bilan social, aujourd'hui le *HR Scorecard*). Une telle option condamne à sacrifier aux modes managériales et, surtout, n'apporte que des bénéfices limités. Le choix doit plutôt être guidé par les notions de pertinence et de cohérence, implicitement contenues dans cette mise en rapport des pratiques d'évaluation et des missions de la fonction RH, et que nous voudrions à présent expliciter. Ces notions, de plus en plus présentes dans les recherches en contrôle de gestion (Mevellec, 1991 ; ECOSIP, 1996), ainsi qu'en GRH⁷ (notamment Schuler et Jackson, 1987 ; Baird et Meshoulam, 1988 ; McDuffie, 1995 ; Huselid, 1995), nous paraissent en effet de meilleurs guides pour la pratique de l'évaluation de la performance RH.

Des dispositifs d'évaluation pertinents ...

Chacune des missions RH amène à se concentrer sur un ou des domaines privilégiés : par exemple, la paie et l'administration du personnel dans le rôle d'« expert administratif », la communication dans le rôle d'« agent de changement », la gestion des postes-clés dans le rôle de partenaire stratégique. Mais surtout, elle oriente la manière dont le système de GRH va être évalué. Par

⁷ Tout au moins en ce qui concerne la notion de cohérence, de plus en plus mobilisée dans les travaux qui s'inscrivent dans le courant de la gestion stratégique des ressources humaines.

exemple, en matière de formation, le rôle de « champion des salariés » met l'accent sur la satisfaction des apprenants, le rôle d'expert administratif sur la qualité du processus de formation et sur la mesure des coûts afférents, etc.

La pertinence de l'évaluation peut être recherchée à différents niveaux. Lorsque la direction générale de l'entreprise fixe à la fonction RH une mission unique, la priorité porte sur l'atteinte d'un objectif particulier qui peut s'évaluer par un type d'instrumentation particulier. Mais la direction générale peut également fixer à la fonction plusieurs missions, plus ou moins hiérarchisées. La mesure de l'atteinte des différents objectifs justifie alors la mise en œuvre de plusieurs types d'évaluation qui devront être articulés entre eux.

La pertinence de l'évaluation s'apprécie aussi, plus globalement, en référence aux deux axes qui structurent la typologie d'Ulrich. La focalisation de la mission RH sur les hommes réclame aussi cette focalisation dans l'évaluation et peut orienter vers des dispositifs appelant la participation des salariés ; la focalisation sur les processus oriente davantage sur les systèmes de gestion et leur analyse. L'orientation vers le quotidien supporte davantage les mesures régulières que l'orientation vers le futur.

... ayant une cohérence d'ensemble

Par cohérence, on entend que les différentes décisions afférentes au processus d'évaluation sont logiques entre elles. L'évaluation de la performance RH peut être vue comme un processus composé d'un ensemble de caractéristiques en interaction, chacune appelant une réponse à une question d'ordre pratique :

- la visée de l'évaluation (évaluer, pour quoi faire ?). Cette visée correspond au résultat normalement attendu – le « délivrable » – de la mission elle-même (voir Ulrich, 1996, ch.2) ;
- l'objet (évaluer quoi ?), c'est-à-dire ce sur quoi porte effectivement l'évaluation ;
- le type de méthode (comment faire ?) ;
- la périodicité (à quel moment évaluer ?) ;
- les évaluateurs (qui participe à l'évaluation ?) ;
- le responsable du processus d'évaluation (qui est responsable ?).

Nous suivons Ulrich (1996, p. 43), qui prône le partage des responsabilités pour chaque mission générique. La question n'est évidemment pas seulement de dire dans quelle proportion tel ou tel acteur est responsable, mais en quoi il est responsable. La réponse relève d'une clarification au cas par cas.

La cohérence est aussi « externe », c'est-à-dire qu'il doit y avoir une articulation logique entre l'ensemble des éléments constitutifs du dispositif d'évaluation d'une part et entre ce dispositif et les autres éléments du système de GRH. Une forte cohérence interne n'est pas une garantie de pertinence. Aussi la cohérence est-elle subordonnée à la pertinence, qui est l'expression du sens de l'action, donnée par des choix politiques.

Le tableau 1 peut servir de soutien à la réflexion sur le choix d'un dispositif d'évaluation de la performance RH conforme aux critères de pertinence et de cohérence. Il résume nos réflexions sur le croisement des missions RH et des modes d'évaluation. Les indications portées au regard des caractéristiques sont pour l'essentiel inférées de la lecture de l'ouvrage d'Ulrich (1996) et de l'analyse des cas que nous avons observés. S'agissant d'une recherche exploratoire, leur valeur est hypothétique, provisoire et réclame des approfondissements.

CONCLUSION

En matière d'évaluation de la performance RH, différentes approches et méthodes ont été mises au point. Certaines sont contestables, incertaines dans leurs résultats, ont peu de pertinence conceptuelle. D'autres sont plus crédibles. Il est attendu que les secondes aient la faveur de ceux qui se réclament de la « science » de l'évaluation, praticiens éclairés et chercheurs.

Mais il serait notoirement insuffisant de s'en tenir à un jugement absolu sur la valeur métrologique de l'évaluation. La question de l'évaluation de la performance RH ne peut être détachée de questions plus générales comme celle visant à définir la place de la fonction RH dans l'entreprise. Les incertitudes actuelles sur la mesure de la performance RH ne sont-elles pas d'ailleurs parentes de celles qui pèsent sur les finalités de la fonction ?

La réponse à la question « comment évaluer ? » est secondaire par rapport à celle de l'identification du positionnement de la fonction RH dans l'entreprise. Priorité au diagnostic, donc : dans telle entreprise désignée, quelles sont les missions réellement confiées à la fonction RH ? comment se hiérarchisent-elles ? Une fois les réponses apportées à ces questions, le choix des modalités de mesure de la performance RH paraîtra assurément beaucoup plus simple.

Tableau I :
Les caractéristiques de l'évaluation des performances en fonction des missions génériques définies par Ulrich (1996)

	EXPERT ADMINISTRATIF	CHAMPION DES SALARIÉS	PARTENAIRE STRATÉGIQUE	AGENT DE CHANGEMENT
Mission	Assurer l'amélioration de l'efficacité des processus RH	Améliorer l'engagement et les compétences des salariés	Véifier l'alignement stratégique de la GRH	Créer une organisation renouvelée
Objet	Coûts et qualité des processus	Niveau d'engagement des salariés Niveau de compétences	Contribution à la réalisation de la stratégie	Culture Stratégie d'acteurs
Méthode et exemples d'outils	« Analytique » : Comparaison de coûts, Tableau de bord classique, <i>Reengineering</i> , Indicateurs de qualité	Différenciée selon les publics : Enquête de satisfaction interne, indicateurs de développement des compétences	« Synthétique » : <i>HR Scorecard</i>	Variable selon le stade et le type de changement socio-économique, étude de faisabilité socio-technique
Périodicité	Évaluation fréquente et régulière	Régularité possible, mais sur des périodes longues (ex. 1 fois par an ou tous les 2 ans)	Peu fréquente	Évaluation ponctuelle
Évaluateur	DRH et contrôle de gestion (pour les coûts) Les utilisateurs des différents processus (pour la qualité)	Les salariés	La direction générale	La direction générale et/ou les participants au changement
Responsable du résultat de l'évaluation	1. RH Centrale 2. Contributeurs externes 3. DSI (<i>outsourcing</i>)	1. Encadrement de proximité 2. RRH? 3. Salariés	1. Encadrement de proximité 2. RRH de terrain	1. Encadrement de proximité 2. RRH 3. Salariés

1 Direction des Systèmes d'Informations
2 Responsables Ressources Humaines

RÉFÉRENCES

- Allouche. J., M. Charpentier et C. Guillot. 2003. « Performances de l'entreprise et GRH », *Entreprise et Personnel*, n° 238.
- Argyris. C. 1995. *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions.
- Arthur. J.B. 1994. « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687.
- Baird. L. 1986. *Managing performance*, New-York, John Wiley.
- Baird. L. et I. Meschoulam, 1988. « Managing two fits of strategic human resource management », *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, p. 116-128.
- Becker. B. E., M. A. Huselid et D. Ulrich, 2001. *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, Harvard Business School Press.
- Boudon. R. 1986. *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Paris, Fayard.
- Bourguignon. A. 1996. « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » dans *Performances et ressources humaines*, (sous la dir. de) A.-M. Fericelli et B. Sire, Paris, Economica, p. 18-31
- Chanal. V., H. Lesca et A.-C. Martinet, 1997. « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 41-51.
- Conte. M. et J. Svejnar. 1987. « Employee ownership plans », dans *Paying for productivity: a look at the evidence*, (sous la dir. de) A.S. Blinder, Washington, Brookings Institution, p. 143-181.
- Dondi. J. 1992. *Contribution à la connaissance de l'actionnariat salarié*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1.
- ECOSIP, 1996. *Cohérence, pertinence et évaluation*, Paris, Economica, collection « Gestion ».
- Fakhfakh. F. 1994. *Partage des profits et productivité des entreprises : une étude économétrique sur de grandes entreprises françaises*, Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université Paris 2 Panthéon Assas.
- Freeman. R.E. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman Press.
- Galambaud. B. 2003. « GRH et performances », AGEF, Colloque de Marakech, 23 et 24 janvier.
- Galambaud. B. 2002. *Si la GRH était de la gestion*, Paris, Liaisons.
- Huselid. M.A. 1995. « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.
- Ichniowsky. C., K. Shaw et G. Prensushi. 1997. « The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines », *The American Economic Review*, vol. 87, n° 3, p. 291-313.
- Jones. D.C. et T. Kato, 1995. « Employee stock ownership plans and productivity in Japanese manufacturing firms », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 31, n° 3, p. 331-346.
- Koch. M.J. et R. Gunther Mc Grath. 1996. « Improving labor productivity: human resource management policies do matter », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 335-354.

- Kruse. D.L.** 1992. « *Profit sharing and productivity: microeconomic evidence from the United State* », *The Economic Journal*, vol. 102, p. 24-36.
- Le Louarn. J.-Y.** et **T. Wills**, 2001. *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions Liaisons.
- Le Louarn. J.-Y.** 2004. « *Gestion des ressources humaines et performance de la firme* », dans *DRH : Regards croisés*, (sous la dir. de) F. Bournois et P. Leclair, ouvrage à paraître, Economica.
- Lescarbeau. R.** 1994. *L'enquête feed-back*, Presses de l'Université de Montréal.
- Louart. P.** 1996. « *Enjeux et mesures d'une GRH performante* », dans *Performances et ressources humaines*, (sous la dir. de) A-M. Fericelli et B. Sire, Paris, Economica.
- MacDuffie. J.P.** 1995. « *Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry* ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-220.
- Mevellec. P.** 1991. *Outils de gestion: la pertinence retrouvée*, Paris, Éditions Comptables Malesherbes.
- Midler. C.** 1986. « *Logique de la mode managériale* », *Gérer & Comprendre*, n° 3, p. 74-85
- Poulain-Rehm. T.** 2000. *Contribution à la connaissance de la politique de stock options des entreprises françaises cotées : approche quantitative et qualitative*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux IV.
- Schuler. R.S.** et **S.E. Jackson**, 1987. « *Linking competitive strategies with human resource management practices* », *Academy of Management Executives*, vol. 1, n° 3, p. 207-219.
- Ulrich. D.** 1996. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press.
- Rousseau et Labbé.** 2002. « *Performance et travail dans l'entreprise : le poids des indicateurs de gestion* », *Revue Personnel*, n° 432, p. 68-74.
- Vaughan-Whitehead. D.** 1992. *Intéressement, participation, actionnariat : impacts économiques dans l'entreprise*, Paris, Economica.
- Wacheux F.** 1996. *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.

