

PERCEPTION LOCALE DE LA GRH DANS UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE

Iris Veshi

LIRHE, Université des Sciences Sociales Toulouse I, Bâtiment. J, 3ème étage
Place Anatole France - 31042 TOULOUSE Cedex
tél. : 06 10 24 79 92 ; mail : iris_veshi@hotmail.com

Mots clés : valeur ajoutée, intangibles

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un contrat CIFRE entre le LIRHE et la direction des ressources humaines du site de Motorola Toulouse dans le but de démontrer la valeur ajoutée de la gestion des ressources humaines au niveau local.

Toute organisation génère des indicateurs tels que la qualité, la satisfaction des clients, les délais, le potentiel humain, la productivité, l'innovation ou encore la flexibilité. Ainsi la question du suivi de ces indicateurs se pose naturellement. Généralement et historiquement, l'organisation effectue ce suivi au moyen de mesures financières et tangibles. Depuis les travaux de Kaplan et Norton (1996) sur les tableaux de bord équilibrés, il devient de plus en plus courant de l'assurer à travers une corrélation d'indicateurs financiers et non financiers - le lien indéniable de causalité entre mesures non financières (la cause) et mesures financières (l'effet) n'est plus remis en cause. Par le biais de cette recherche nous tenterons de contribuer à la définition des variables explicatives de la création de valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise dans un contexte particulier. Pour réaliser cet objectif, nous avons conduit dans un premier temps une série d'entretiens exploratoires, l'analyse desquels nous a permis de construire les hypothèses de recherche. Les indicateurs retenus sont l'implication, le soutien, la satisfaction, l'*empowerment*, l'information, déclinés en partie par rapport à l'environnement où ils se situent. A la suite de l'identification de ces indicateurs, nous avons construit et mené une enquête de perception.

Nous présentons dans ce document l'analyse de cette enquête de perception ainsi que les axes de mise en place des ces résultats en pratique que la GRH envisage ou commence à réaliser, sans analyser la validation ou l'invalidation des hypothèses de recherche.

L'intérêt de cette recherche, au delà du caractère passionnant relatif à ce sujet, réside dans le fait qu'elle réconforte les autres recherches sur la valeur ajoutée créée en entreprise par les indicateurs intangibles et surtout celles rentrant dans le « domaine de la GRH », appliquée dans un contexte français.

Nous vous ferons part dans le document qui suit, d'une recherche inscrite dans le cadre d'un contrat CIFRE entre le LIRHE et la direction des ressources humaines du site de Motorola Toulouse. Le but de cette recherche est d'essayer de démontrer la valeur ajoutée de l'équipe toulousaine de la gestion des ressources humaines au niveau local.

L'évolution du champ de la stratégie montre, depuis une dizaine d'années, le basculement progressif d'une représentation externe de l'avantage concurrentiel vers une analyse interne des compétences, des capacités et plus généralement des ressources difficilement construites et imitables.

Les logiques qui permettent de relier la stratégie de l'entreprise et la raison d'être des ressources humaines sont multiples. L'une des plus importantes, laissée de côté jusqu'à ces dernières années, pose le fait que la performance dépend de façon étroite du comportement, des aspirations et le bien être de la force du travail (de la ressource humaine) (Caldwell, 1984). Si ces indicateurs peuvent être développés et dirigés de façon à aller dans le sens de la stratégie de l'entreprise, les performances positives de l'entreprise pourront se faire ressentir dans la durée.

En ce qui concerne la rentabilité ou la création de la valeur, Rumelt (1991) illustre les hypothèses théoriques de la perspective de la ressource selon lesquelles « les rentes de long terme des divisions sont associées à leurs dotations en ressources, positions concurrentielles et stratégiques uniques » et non à l'industrie ni à la firme multidivisionnelle dans lesquelles elles évoluent. Ceci expliquerait en partie le succès que pourraient connaître certaines entreprises parce qu'elles ne s'aventurent guère sur la diversification des ressources, mais plutôt sur l'observation et la valorisation des ressources internes comme le suggèrent Dierick et Cool (1989).

Dans cette dynamique, la théorie des compétences centrales organisationnelles (*core competencies*) proposée par Prahalad & Hamel (1990) constitue l'un des premiers courants de recherche qui donnent une place prépondérante à l'organisation. Ces auteurs définissent ces compétences centrales comme « l'apprentissage collectif dans l'organisation, particulièrement pour la coordination des diverses compétences de production et l'intégration de technologies multiples ». Ces compétences sont centrales lorsqu'elles procurent un accès à un grand nombre de marchés, apportent une valeur réelle aux clients et sont difficiles à imiter. Cette conception de l'avantage concurrentiel s'inscrit pleinement dans le paradigme de la théorie des ressources.

Durant les années 80, les « *raiders* » furent les premiers à mettre en œuvre, de manière agressive, les mécanismes de création de valeur. De façon plus générale, les dirigeants américains sont traditionnellement censés chercher à maximiser l'intérêt de leurs actionnaires, faute de quoi ils risquent de devenir victimes de leur conseil d'administration ou confrontés à des OPA hostiles. Aujourd'hui ce concept de création de valeur pour l'actionnaire connaît un engouement croissant auprès des entreprises françaises, ceci d'autant plus qu'elles subissent la pression des actionnaires avec la propagation continue du concept de « gouvernance d'entreprise » issu des Etats-Unis. C'est dans un tel contexte que l'entreprise étudiée se situe ; elle est en effet une entreprise américaine imprégnée d'une forte culture et se situe physiquement en France. Presque chaque équipe business ou service a, d'une part, un manager local opérationnel mais également un autre exécutif qui est souvent américain ou fortement imprégné de la culture américaine. Par conséquent les équipes locales se trouvent dans des situations de gestion complexes dues aux exigences différentes de « patrons » différents.

Pour comprendre la valeur de la stratégie, nous devons être capables de mesurer de manière précise les résultats des initiatives stratégiques de l'entreprise. Le problème pour les investisseurs, le management, et les consultants réside dans l'incapacité de relier les résultats financiers avec les résultats réels d'une entreprise, même si les chiffres financiers de l'entreprise sont la meilleure source de construction des mesures de la performance.

Quelle que soit sa pertinence dans certains contextes très précis, il n'en reste pas moins que la représentation des possibilités d'agir sur la valeur dans l'approche traditionnelle de la gestion de l'entreprise reste incomplète. Ceci peut expliquer partiellement les résultats mitigés des études mesurant l'impact de la mise en oeuvre des « meilleures pratiques » sur la valeur des entreprises (Dedman, 2003). L'exploration de nouveaux gisements de valeur est avant tout une question cognitive, moins de discipline. Parvenir à une représentation plus riche du processus de création de valeur passe ainsi vraisemblablement par l'intégration de l'aspect cognitif, qui, pourtant, est relativement peu visible dans les « meilleures pratiques » de gestion d'entreprise.

Charreaux (2002) propose une revue riche et originale des fondements théoriques qui recourent les recherches en finance et en gestion d'entreprise (gouvernance). Il relate quelques tentatives récentes visant à développer une véritable théorie cognitive de la gestion stratégique de l'entreprise, susceptible de compléter l'approche disciplinaire traditionnelle, soutenue par la **théorie de la firme**. Cette nouvelle approche puise ses concepts dans des courants théoriques tels que la **théorie des ressources** (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Conner et Prahalad, 1996), celle des **capacités organisationnelles** (Langlois et Robertson, 1995 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997), et celle de **l'évolutionnisme économique** (Nelson et Winter, 1982).

Les deux dernières théories étant liées de manière très particulière à des aspects de « gouvernance » et ne couvrant pas vraiment l'aspect « gestion stratégique dans la création de valeur », nous nous intéressons plus particulièrement à la théorie des ressources, qui vient, comme évoqué ci-dessus, compléter la théorie de la firme dans l'étude de la création de valeur pour la firme.

1. Théorie des ressources et cadre de la recherche

Depuis plusieurs décennies, comprendre les fluctuations de la performance économique est un défi sur lequel de nombreux chercheurs se sont penchés. Les facteurs parvenant à l'améliorer sont les éléments qui posent le plus de questionnements. Entre autres, la gestion des éléments intangibles reste un des principaux problèmes auxquels sont confrontées les entreprises.

L'avantage concurrentiel commande la réussite d'une firme sur le marché. Mais après plusieurs décennies de prospérité marquées par une expansion vigoureuse, de nombreuses firmes ont perdu de vue l'avantage concurrentiel dans leur ruée vers la croissance et dans leur recherche de diversification. Aujourd'hui l'importance de l'avantage concurrentiel pourrait difficilement être plus grande. Dans le monde entier les firmes font face à un ralentissement de la croissance et à des concurrents nationaux, internationaux qui n'agissent plus comme si le gâteau, sans cesse plus grand, suffisait à satisfaire tout le monde.

L'avantage concurrentiel résulte essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients. La concurrence est au centre de sa réussite ou de son échec. Elle sanctionne les activités d'une firme qui contribuent à ses résultats, telles que les innovations, la culture (qui consolide efficacement son organisation) ou une mise en oeuvre réussie. Face à des rivaux, la stratégie consiste à rechercher

une position favorable dans un secteur, scène où la concurrence se manifeste principalement. La stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur. Une difficulté supplémentaire s'ajoute à la création d'avantage concurrentiel par fait d'une concurrence internationale impliquant la fluidité d'information et la gestion *remote* des ressources humaines.

Deux questions essentielles commandent le choix d'une stratégie de concurrence. La première porte sur l'attrait qu'offrent les différents secteurs en termes de rentabilité à long terme et sur les facteurs qui la déterminent. Tous les secteurs n'offrent pas des perspectives égales de rentabilité durable, et la rentabilité inhérente à un secteur est un déterminant essentiel de celle d'une firme. La deuxième question centrale a trait aux facteurs qui commandent la compétitivité relative à l'intérieur d'un même secteur. Dans la plupart des secteurs, certaines firmes sont beaucoup plus rentables que d'autres, indépendamment de la rentabilité moyenne du secteur.

Aucune des deux questions ne suffit à elle seule à guider le choix d'une stratégie concurrentielle. Il se peut qu'une firme oeuvrant dans un secteur très attractif ne gagne pas de profits alléchants, si elle a choisi une mauvaise position face à ses concurrents. A l'inverse, une firme dotée d'une position excellente peut se trouver dans un secteur si médiocre au point qu'elle ne soit pas rentable, et tous les efforts entrepris pour renforcer sa position ne seront guère bénéfiques.

Il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère une firme globalement. L'avantage concurrentiel procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. Chacune de ces activités peut contribuer à la position relative de la firme en termes de coûts et créer une base de différenciation.

La gestion des ressources humaines se compose des activités qui impliquent le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel et la rémunération de toutes les catégories du personnel. La gestion des ressources humaines appuie à la fois les différentes activités principales et de soutien (comme le recrutement d'ingénieurs) et l'ensemble de la chaîne de valeur (comme les négociations collectives). Les activités de gestion de ressources humaines interviennent dans différentes parties de la firme, comme les autres activités de soutien, et leur dispersion peut conduire à une politique incohérente. En outre, on perçoit rarement les coûts cumulés de la gestion des ressources humaines et on comprend mal les arbitrages entre eux, comme l'arbitrage entre le salarié et le coût dû à la rotation du personnel en recrutement et en formation.

1.1. La théorie des ressources

Dans la théorie des ressources, les ressources décrites incluent « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, connaissances, etc...., contrôlés par une forme et qui permettent à une firme de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience... » (Barney, 1991, 1997). Selon lui, une ressource considérée procure à la firme un avantage concurrentiel durable si elle satisfait aux quatre critères suivants :

- La ressource considérée crée de la valeur pour la firme (ressource valorisante) ;
- La ressource considérée doit être unique ou rare par rapport aux concurrents (ressource spécifique) ;
- La ressource considérée doit être très difficile à imiter (ambiguïté causale) ;
- Les concurrents ne doivent pas pouvoir substituer une autre ressource à la ressource considérée (ressource non transférable).

La question de la création de valeur est, depuis toujours, centrale dans les différents courants théoriques qui ont marqué le développement du champ de la stratégie. La chaîne de valeur de Porter (1985) en est une des manifestations les plus évidentes. Néanmoins ce n'est qu'avec l'intérêt suscité par le concept de valeur ajoutée au début des années 90 que l'on a commencé à fortement s'intéresser à la valeur créée principalement pour l'actionnaire. L'attention portée à l'actionnaire s'inscrit dans le mouvement du gouvernement des entreprises – ou corporate gouvernance –.

	Compétition pour les produits/marchés	Compétition pour les ressources/compétences	Compétition pour les talents/rêves
Objectif stratégique	Positions produits/marchés défendables	Avantage concurrentiel durable	Renouvellement permanent
Principaux outils, perspectives	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'industrie, de la compétition • Segmentation des marchés et positionnement • Planification stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences clés • Stratégie basée sur les ressources • Organisation réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision et valeurs • Flexibilité et innovation • Entrepreneuriat et expérimentation
Ressource stratégique clé	Capital financier	Capacité organisationnelle	Capital humain et intellectuel
Perspective sur les personnes	Personnes vues comme des facteurs de production	Personnes vues comme des ressources varolisables	Personnes vues comme des investisseurs de talents
Rôle de la GRH dans la stratégie	Mise en œuvre, support	Contributive	Centrale

Fig. 1. Évolution du champ de la stratégie et du rôle des RH

1.2. Cadre de la recherche

Afin d'atteindre le sujet de notre recherche, il est nécessaire de passer en revue rapidement trois étapes qui justifient et suscitent l'intérêt cette étude.

1.2.1. La critique de l'outil comptable.

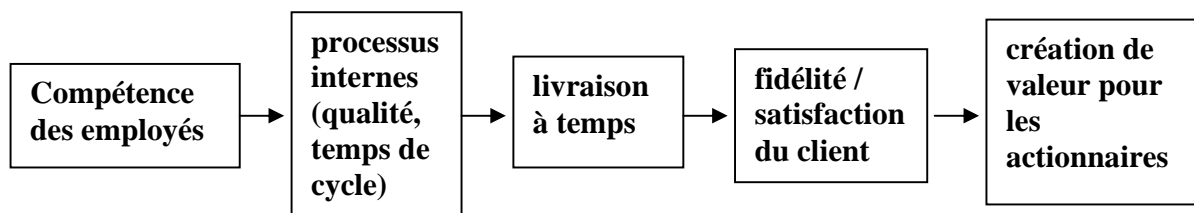
A l'heure actuelle, le contrôle de gestion tend à ne plus être considéré comme la source unique des indicateurs de performance de l'entreprise. En effet, l'information souvent synthétique et tardive se doit d'être enrichie d'analyses sur le secteur, la concurrence et la technologie pour être comprise. De plus, les mesures traditionnelles de la performance (telles que "*Return On Investment*", "*Earnings Per Share*" ...), certes percutantes à l'ère industrielle et toujours utiles et utilisées en entreprise, ne suffisent plus en tant que telles aujourd'hui. Les compétences et les choix d'investissements, dans l'environnement économique actuel, sont désormais différents. Aussi, est-il devenu nécessaire de prendre parallèlement en compte des constituants stratégiques et opérationnels (qualité du produit, satisfaction des clients, etc....) pour juger de la performance d'une organisation.

1.2.2. L'évolution de l'environnement, des stratégies, des facteurs clés de succès.

La mondialisation des marchés, entraînant un foisonnement du catalogue commercial, accroît la maîtrise d'avantages concurrentiels tel que la qualité, les délais, la personnalisation des produits, les impératifs de fiabilité, réactivité, la satisfaction des clients... L'époque où la concurrence ne jouait qu'exclusivement sur les prix étant désormais révolue, ce nouvel environnement impose à l'entreprise de suivre et de développer ces nouveaux facteurs clés de succès, et notamment de les suivre au moyen d'indicateurs non financiers.

1.2.3. Le lien de causalité entre mesures non financières et financières.

L'approche "modèle de causalité", sur laquelle notre étude se base, regroupe plusieurs modélisations. Une première approche met en évidence l'influence, sur la performance financière, des progrès réalisés sur des indicateurs non financiers. Elle s'illustre de la façon suivante :



Une seconde approche centre les outils de contrôle de gestion non pas sur les mesures économiques de résultat, mais sur les processus qui permettent de créer la performance. Sont notamment à suivre les racines de la performance (formation, investissement, marchés, flux d'information...), dont les substances devront par la suite être transformées, par la gestion et les managers, de façon efficace et efficiente, au travers du processus de création de valeur, ayant pour finalité des résultats à court terme (rentabilité, part de marché), et permettront de développer des compétences et capacités stratégiques (qualité, satisfaction des clients, flexibilité...). On retrouve entre autres dans cette approche **le concept de « création de valeur »**, où on considère par " valeur " ce que l'utilisateur est prêt à payer pour avoir un produit.

Ce concept met l'accent sur les caractéristiques d'un produit ou d'un service pouvant apporter de la valeur à son consommateur (qualité, fiabilité...), et touche ainsi des mesures non financières de la performance. Il reconnaît, en outre, que les coûts ne représentent qu'une partie de la performance globale, et s'y limiter peut induire une non maîtrise des délais et de la qualité.

Toutes ces approches s'accordent ainsi sur le fait que les difficultés d'une entreprise ne sont que la résultante de causes non financières. D'où la nécessité pour une entreprise de mettre en place, et ce, malgré une possible mise en œuvre difficile voire coûteuse, un processus de veille sur ces facteurs non financiers, qui, de plus, lui seront une aide indéniable dans la mise en œuvre de ses stratégies.

2. Perception de la création de valeur par la GRH locale

Avec notre recherche nous nous situons au niveau de l'approche « création de valeur » et plus particulièrement, dans la continuité des travaux de Flamholtz (1985) et Hall (1992) qui mesurent la valeur ajoutée des ressources humaines, enrichie des travaux de Held (2001). La performance humaine

se traduit par des collaborateurs compétents, impliqués et par les succès qui en résultent (satisfaction clients, réalisation de projets dans les délais, atteintes des objectifs y compris financiers, etc.).

Des recherches récentes (Ulrich, 1997) montrent que la performance et la pérennité des entreprises dépendent avant tout de la conjugaison des actions du leadership et des processus RH. Ces recherches mettent également en avant la corrélation significative entre cet engagement et la satisfaction durable des clients. De leur loyauté dépend ainsi un succès économique dans la durée.

2.1. Termes des entretiens, phase qualitative

Les entretiens ont été menés sur une base de questions ouvertes avec des sous - questions explicatives. C'étaient des entretiens de type semi - directifs, choix imposé par la portée des réponses nécessitant un recadrage continu. Ils ont été menés auprès d'ouvriers, techniciens, ingénieurs, cadres, managers et cadres de la direction.

Lors des entretiens, les sujets concernant l'implication, le soutien, la place du manager et de l'équipe de ressources humaines du site et de celle mondiale ont été proposées dans le but d'être développés. Les sujets de *empowerment* et d'information sont survenus très tôt dans les premiers entretiens et ont été intégrés dans les entretiens suivants.

2.1.1. Les thèmes majeurs

a) Plus de 50% des personnes ont exprimé clairement le fait que le service des ressources humaines est en général opaque, de faible accessibilité. Ceci sous-entend non seulement une manque de visibilité dans l'organisation hiérarchique et la fonction de chacun au sein des Ressources Humaines mais aussi un positionnement géographique peu mis en valeur (un bungalow plutôt isolé et avec une porte fermant automatiquement). Une des personnes interviewées a utilisé le terme de « huître » pour décrire l'image que le service Ressources Humaines évoquait pour elle.

En réponse à une question sur la transparence de l'organisation et du fonctionnement des Ressources Humaines les autre 50% confirment le fait que même n'ayant pas souvent besoin des différents services, « on ne sait pas qui fait quoi aux Ressources Humaines ». La formulation exacte de cette phrase, faite par dix-sept personnes différentes et venant de différents horizons et business – pas de contact important entre eux - nous semble suggérer un sentiment généralisé qui mérite approfondissement au niveau de l'étude. Par ailleurs, une volonté de définition des « *job codes* » a été évoquée à Motorola mais le mode de communication n'a pas encore été évoqué. Ce manque de transparence et de visibilité est tout aussi valable pour l'ensemble de la stratégie site de l'entreprise. Ceci concorde directement avec l'hypothèse qui lie le niveau d'information reçue (transparence de l'organisation) à la performance individuelle, identifiable dans la problématique.

b) Toutes les personnes rencontrées en entretien ont suggéré spontanément ou seulement confirmé que la responsabilisation individuelle, par exemple à l'aide de l'outil *Personal Commitment* (équivalent de l'entretien annuel, qui se passe sur 4 étapes – 1 entretien par trimestre entre le manager et l'employé pour voir au fur et à mesure l'état de réalisation des objectif et les corrections nécessaires à apporter) co-signé avec le manager direct, a un impact positif sur la performance, ce que nous avons identifié sous la relation soutien du manager - performance. Un élément qui s'y ajoute est celui de l'*empowerment* que nous avons traduit en responsabilisation en spécifiant que ceci implique et la responsabilisation individuelle – *j'y crois donc je prends des risques dans le respect du mode de fonctionnement de l'entreprise* – et celle de ses collaborateurs

– je leur fais confiance, ils ont une mission à remplir je ne suis là que pour les soutenir en cas de besoin.

Cette demande de responsabilisation est encore plus marquante chez la population qui est à Motorola depuis plus de 10 ans, soit chez 12 des 28 personnes interrogées. Ceci est fortement lié au mode de fonctionnement qu'il y avait entre 1968 à 1985 dans l'entreprise, que ce soit par rapport à la culture d'« entreprise – famille », typique du modèle taylorien, ou par rapport au fait que Motorola occupait la première place (et de loin) sur le marché du semi-conducteur, avec une forte traduction en retour rémunération – primes, stock options, sessions de formation, voyages organisés, élection d'une Miss Motorola – touchant la totalité de la population.

c) Un quatrième thème en commun des interviews semble être l'utilité du service ressources humaines en tant que lien dans la restitution de « l'esprit site » à Motorola.

Les IBHR étant organisés à l'image de Motorola, c'est-à-dire selon les business (sous forme de silos), les 28 interviewés s'accordent sur le fait qu'un lieu/moyen/service permettant « l'installation d'un pipeline transversal » fait actuellement défaut à Motorola. Toutes les personnes rencontrées paraissent très sensibles au fait que l'équipe RH devrait servir de pipelines de partage et de communication entre services et business. De plus, ce mode d'organisation de travail des IBHR est essentiellement bénéfique pour les employés et les managers car il répond spécifiquement aux besoins business.

d) Un dernier sujet qui a fait l'unanimité, c'est l'apport particulier des ressources humaines site en tant que garants de l'éthique des employés site, leur rôle étant par ailleurs situé au niveau de régulateur dans des situations de gestion quotidienne difficiles ainsi qu'en tant qu'*employee advocate* qui est un des 4 objectifs clé des IBHR, selon le modèle de Ulrich (1999).

Ce sujet est relié avec l'hypothèse que la satisfaction par la GRH locale a de l'impact sur la performance.

Un des sujets récurrents dans tous les entretiens est l'utilisation de *process* visant à valoriser au maximum la performance individuelle ; ceci étant vu plutôt de mauvais œil de la part des managers avec une équipe à gérer et de la part des personnes ayant plus de 10 ans d'ancienneté qui appréciaient l'ancien mode de fonctionnement, « comme une famille », donc moins de distinction visible et clamée haut et fort à l'intérieur de l'équipe.

Les employées ayant moins de 10 ans d'ancienneté vivent également assez mal ce type de *process* en raison de l'ambiance que l'évaluation crée sur le site. Ces *process* étant relativement récents, le sujet transparaît très souvent dans les discussions. L'idée peut être associée à l'hypothèse relative à la transparence de l'information.

Enfin, est souvent évoqué, dans les entretiens, le sentiment de « perte d'identité nationale » de l'entreprise, d'être dans une « boîte américaine » dirigée par des américains et où les dirigeants français, DG ou DRH ne sont que des « exécuteurs tête basse de la politique globale décidée aux US » et n'ont pas de possibilité ou de courage de dire ce qui ne sert pas les intérêts économiques et sociaux site. Cette problématique est présente dans 13 entretiens, y compris avec des managers. Nous pouvons peut être l'associer avec l'hypothèse de la globalisation semblant a priori avoir un impact négatif sur la performance individuelle mais en tenant compte du fait que l'entreprise a un passé « local » fort.

2. L'enquête de perception, phase quantitative

Par cette recherche nous visons à contribuer à la définition des variables explicatives de la création de valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise dans un contexte particulier. La volonté claire de la Direction des Ressources Humaines du site est le développement et la mesure des indicateurs intangibles permettant l'identification des comportements optimisant de la performance de l'entreprise toulousaine et une plus grande implication des salariés.

Dans la continuité des travaux de Kaplan et Norton (1996) les BSC que l'on rencontre de plus en plus fréquemment dans les entreprises sont des outils de pilotage qui ont pour but d'aider l'entreprise à piloter par la création de valeur. Les BSC existent chez Motorola depuis plusieurs années désormais. Ces outils de contrôle de gestion se composent généralement :

- D'indicateurs financiers qui donnent le résultat d'actions réalisées ;
- D'indicateurs opérationnels correspondant aux leviers de la performance future.

L'intérêt de ce concept repose sur la combinaison des approches financières et opérationnelles. Il contribue à donner du sens aux stratégies de gestion de Ressources Humaines, en facilite la mesure et l'optimisation. La particularité de la Direction des Ressources Humaines de Motorola SAS à Toulouse réside dans une dualité de typologie de gestion :

1. Adaptation permanente aux changements stratégiques – le secteur du semi-conducteur est un secteur à de très fortes fluctuations (réalité sociale, syndicale, ...);
2. Fonctionnement sur la base des directives décisionnelles communes prises au siège américain de Motorola (réalité culturelle différente).

Nous partirons plutôt sur deux types de perspectives :

1. La perspective interne : la cohésion sociale, les attentes des collaborateurs et la compétitivité des Ressources Humaines ;
2. La perspective de l'innovation et de l'apprentissage : est-ce que l'entreprise peut continuer à s'améliorer et à créer de la valeur ?

Nous avons commencé notre travail sur la base de l'étude de Flamholtz (1985) et Hall (1992) qui mesurent les ressources humaines comme un élément d'efficacité avec une logique de coût et de comptabilisation appropriée afin de faire un point sur ce qui a servi d'exemple à beaucoup d'autres études récentes qui situent les ressources humaines de l'entreprise comme l'élément majeur de la valeur ajoutée sur le marché. Ceci afin de constituer une base de réflexion sur le type de valeur ajoutée que les ressources humaines peuvent construire.

Ensuite, une remise à jour des notions de ressources intangibles classifiées et élaborées par Haanes & Lowendahl (1997) en tant que ressources basées sur les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) et le relationnel (réputation, culture d'entreprise, éthique-loyauté, savoir-être), nous est paru indispensable pour la définition des hypothèses de recherche.

Enfin, nous avons élargi notre réflexion par l'apport des suggestions de Held (2001) dans le domaine de la valeur ajoutée de l'entreprise par la gestion des ressources humaines. La performance humaine se traduit par des collaborateurs compétents et impliqués et par le succès qui en résulte (satisfaction clientèle, réalisation de projets, atteintes d'objectifs financiers). Des recherches récentes (M. Buckingham & C. Coffman 1998, D. Ulrich 1997, etc.) montrent que la performance et la pérennité des

organisations dépendent avant tout de la conjugaison des actions du leadership et des processus RH. Ces facteurs influencent l'engagement efficace et accepté des collaborateurs au profit de la finalité de l'organisation. Ces recherches ont également démontré une corrélation significative entre cet engagement et la satisfaction durable des clients ; de leur loyauté dépend en effet un succès économique durable.

En prenant comme élément connu le schéma suivant (fig. 2), sur la base de la pérennité des organisations se situe donc la qualité du leadership. Ainsi plusieurs types de valeurs seront mis en jeu, comme par exemple :

- La valeur créée par les services et solutions RH (dans le sens de la réponse aux besoins des clients) ;
- La valeur créée par des actions ponctuelles de gestion et de développement de la RH (comme en matière de formation) ;
- La valeur résidant dans les compétences collectives ;
- La valeur créée par le management pour ses clients (le leadership) ; et
- La valeur créée par l'ensemble des acteurs influençant la performance humaine (c'est l'impact final de la gestion des ressources humaines au sens large qui se traduit par degré d'implication, d'engagement et de satisfaction de collaborateurs).

Enjeux de la qualité et de la performance humaine

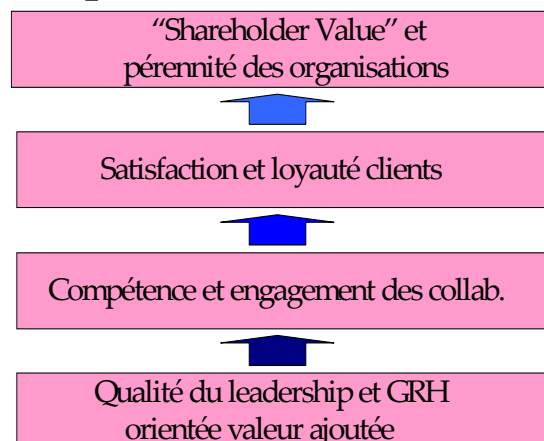


Fig. 2. Enjeux de la qualité et de la performance humaine (Held, 2000)

Ainsi, nous avons défini notre problématique de recherche avec une double contrainte comme suit:

1. Est-ce qu'il y a des indicateurs RH intangibles* pouvant créer de la valeur ajoutée en entreprise et lesquels ?
2. Quel est l'apport estimé des Ressources Humaines sur le plan local dans la génération de cette valeur ?

* intangible se définit en opposition (mais complémentarité) de tout ce qui est processus, technique, chiffrable / mesurable au premier degré.

2.1. Variables expliquées et hypothèses construites

A la suite des **entretiens exploratoires**, nous avons retenu les indicateurs/variables suivants:

- L'implication (par rapport à l'organisation et par rapport au groupe),
- Le soutien (organisationnel, du supérieur hiérarchique, des collègues),
- La satisfaction au travail,
- La satisfaction par rapport à la GRH,
- L'empowerment perçu,
- Le niveau d'information reçu perçu.

Deux variables de contrôle ont été intégrées au questionnaire:

- Stress
- Plafonnement de carrière

Par la mesure de ces 9 + 2 variables nous pouvons déterminer la pertinence quantitative des indicateurs intangibles retenus.

Les variables explicatives prises en compte pour la validation des hypothèses de recherche sont:

- La productivité
- Le taux de scraps (taux de rebut)
- L'absentéisme
- Le turnover

Par l'interface des variables expliquées (9+2) avec les variables explicatives ci-dessus, nous pouvons indiquer l'impact des RH locales à la création de valeur pour l'entreprise.

Schématiquement, nous pouvons représenter les hypothèses de recherche comme suit :

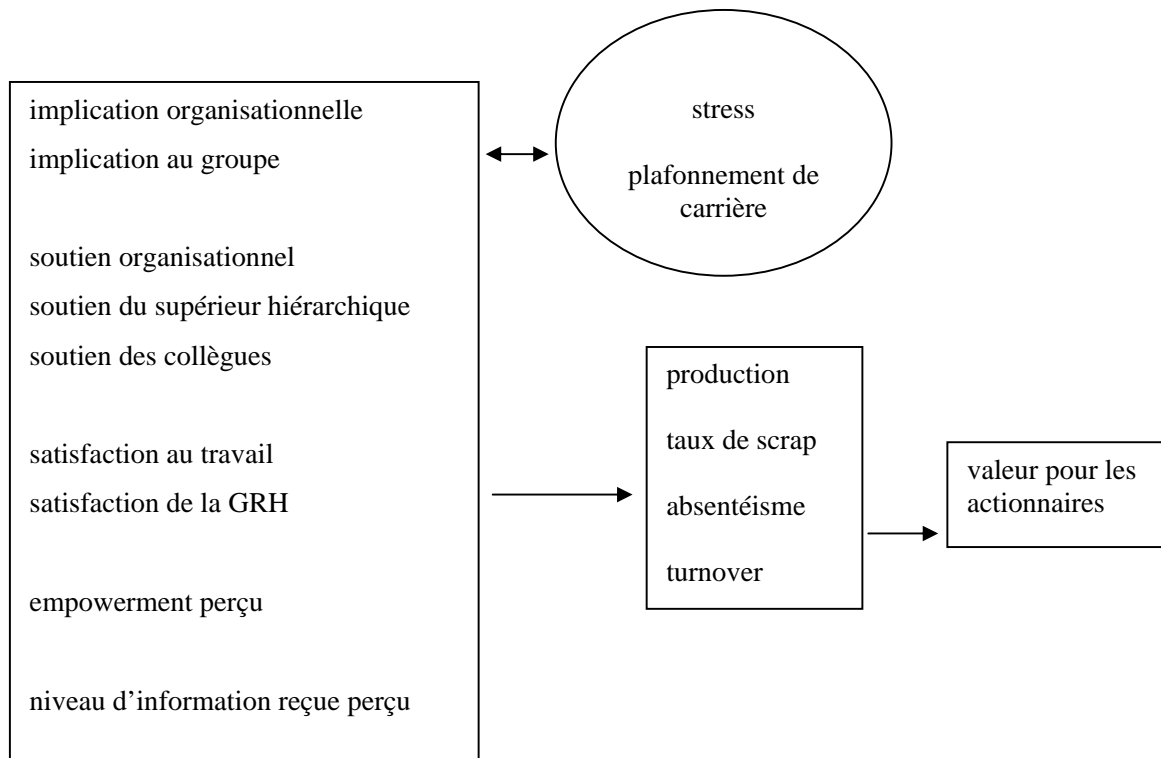


Fig. 3. Modèle de recherche

Dans l'absentéisme il y a la composante « normale » et une composante « dysfonctionnelle ». Ne pouvant pas différencier ces deux composantes par les données statistiques traitées sur site, nous tenons seulement compte du fait que ces deux facteurs peuvent être pris en compte pour l'analyse.

En ce qui concerne la mobilité et le turnover, nous avons retenu les données de l'année 2003 dans le but de :

- relativiser l'impact des différents événements organisationnels produits durant l'année 2002 et début 2004 (en 2002 fermeture de l'unité la plus importante de production sur site et en 2004, annonce de séparation de l'entreprise en deux entités légales) ;
- avoir des données fiables sur une année complète ;
- construire une comparaison plus fiable avec l'enquête PULSE 2002 (enquête de satisfaction que Motorola fait tous les deux ans au niveau mondial avec SIROTA afin de pouvoir participer au Malcolm Baldrige Awards).

Afin de construire les variables / indicateurs sur l'entrecouplement des items les expliquant, lors des entretiens exploratoires, nous avons tenu compte des facteurs relatifs au climat/environnement existant dans l'organisation au niveau local et au sein de l'équipe et des comportements que ce climat générerait ou traduisait chez les personnes interviewées.



Deux types de mesures ont été effectués à la suite du questionnaire via le logiciel SPSS:

- Une analyse de régression simple: graphiques des résultats par ensemble d'items de chaque variable (en mars) afin de valider la fiabilité de chaque variable par l'ensemble des items la composant.
- Une analyse de corrélations binaires qui montre le lien entre variable expliquée et variables explicatives internes ou externes.

Toutes les variables expliquées ont eu un alpha de Cronbach nous permettant de les retenir pour la suite de l'analyse.

3.1. Détails de l'analyse

L'enquête a été administrée informatiquement à 1000 personnes sur les 2100 composant la population du site, étant donné que toute la population sur site a un accès informatique facile. L'anonymat des réponses a été garanti et respecté. Nous avons eu un taux de réponse de 71.4%, ce qui représente 714 réponses complètes et utilisables.

3.1.1. Implication organisationnelle

L'implication affective par rapport à l'organisation n'a pas démontré des corrélations significatives avec les variables explicatives que nous avons retenus (absences pour maladie, turnover non volontaire, productivité et taux de scrap). Nous pensons, aidés par les commentaires des « motorolans » en entretiens, que ceci est dû à l'absence de visibilité sur la place que chacun peut avoir au sein de l'entreprise.

Par ailleurs les corrélations de l'implication affective par rapport à l'organisation sont significatives avec:

	implication affective par rapport à l'organisation
satisfaction au travail	,656**
satisfaction par rapport à la GRH	,625**
empowerment	,317
information reçue	,518*
stress	-,496*

On peut dire que la perception des salariés quant à leur implication affective en entreprise se traduit essentiellement via la satisfaction au travail et par rapport à la GRH (qui est perçu comme un des moyens « pipeline » de transmission bilatérale dans la relation entreprise - salarié). Perception appuyée par les corrélations avec l'empowerment et l'information reçue.

3.1.2. Implication au groupe

Les corrélations de l'implication affective par rapport au groupe sont significatives par rapport à :

	implication affective par rapport au groupe
productivité	,048
taux de scrap	-,198
absences pour maladie	-,203
turnover volontaire	-,366
stress	-,274
plafonnement de carrière	-,214

Globalement, on voit l'image inversée de l'implication organisationnelle, dans le sens où l'implication affective au groupe se traduit directement par les indicateurs de performance retenus. On y retrouve effectivement la corrélation avec productivité et taux de scrap ainsi que absentéisme et turnover volontaire.

Par la mise ensemble de ces deux résultats, les membres d'une équipe (d'un groupe) semblent s'impliquer dans celui-ci plus facilement que dans l'organisation. L'organisation étant évoquée lors des entretiens comme une masse qui devient de plus en plus large et avec des contours peu visibles, on comprend mieux que les résultats la concernant se traduisent par la satisfaction au travail ou par rapport à la GRH.

3.1.3. Soutien organisationnel & soutien du responsable hiérarchique

Les corrélations du soutien de l'organisation et du soutien du supérieur avec les indicateurs autres que stress et plafonnement de carrière ne sont pas significatives. En général, les répondants apprécient de se sentir soutenus par leurs responsables hiérarchiques en ce qui concerne leur travail mais nous n'avons pas réussi à avoir de traduction sur les indicateurs de performance.

3.1.4. Soutien du groupe

Les corrélations du soutien du groupe sont significatives par rapport aux variables explicatives suivantes:

	soutien du groupe
taux de scrap	-,112
absences pour maladie	-,358
turnover volontaire	-,272
le stress	-,474
niveau d'information	,361
empowerment	,577
satisfaction par rapport à la GRH	,182

Nous retrouvons, en ce qui concerne la perception du soutien, le même schéma qu'au niveau de l'implication. Les corrélations de ce qui est perçu comme « généré » par l'entreprise et le manager avec les indicateurs de performance ne sont guère significatifs. Le groupe prend ainsi un intérêt tout à fait particulier quant à l'impact sur la performance de l'entreprise.

3.1.5. Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est corrélée de manière forte et positive avec la satisfaction de la GRH : indicateur de corrélation bivarié de ,426*.

Par contre, les corrélations de la satisfaction avec le taux d'absentéisme, les indicateurs de productivité et le taux de scrap, ne sont pas significatives.

La satisfaction au travail est aussi:

	satisfaction au travail
turnover volontaire	-,127
stress	-,364
plafonnement de carrière	-,372

Dans les groupes (équipes) où il y a eu le plus de licenciements, la satisfaction est moins importante.

On peut donc dire que la satisfaction au travail a de l'impact perceptible en ce qui concerne le stress et le plafonnement de carrière, éléments touchant plus le bien être, mais pas sur les indicateurs de performance.

3.1.6. Satisfaction de la GRH

Les corrélations de la satisfaction de la GRH ne sont pas significatives avec les indicateurs explicatifs de performance retenus.

Elles sont toutefois significatives par rapport à:

	satisfaction par rapport à la GRH
empowerment	,228
information reçue perçu	,681**

Lors des entretiens, nous avons été confortés dans ces conclusions par le fait que les salariés s'attendent à « recevoir » de la valeur ajoutée par la GRH locale en matière d'empowerment et d'information.

3.1.7. Empowerment

Les corrélations de l'empowerment ne sont pas significatives par rapport aux variables explicatives de performance. Ces corrélations sont significatives par rapport aux variables suivantes:

	empowerment
implication par rapport à l'organisation	,317
implication par rapport au groupe	,684**
soutien organisationnel	,627**

soutien du supérieur	,680**
soutien des collègues	,577**
satisfaction au travail	,810**
satisfaction de la GRH	,228
stress	-,103
niveau d'information	,532**
plafonnement de carrière	-,651**

Il est intéressant de souligner que l'empowerment se corrèle le plus fortement avec la satisfaction au travail. Dans le contexte où les salariés de Motorola se trouvaient au moment où ils ont répondu (restructuration structurelle et organisationnelle), leur satisfaction au travail passerait ainsi par la prise de responsabilisation. Accompagné ceci par le besoin de se sentir soutenu par le supérieur et par le groupe.

3.1.8. Information reçue

Les corrélations de l'information ne sont pas significatives par rapport aux variables explicatives de performance mais elles le sont par rapport aux variables suivantes:

	niveau d'information reçue perçu
taux de scrap	,183
implication par rapport à l'organisation	,518*
implication par rapport au groupe	,498*
soutien organisationnel	866**
soutien du supérieur	671**
soutien des collègues	,361
satisfaction au travail	,682**
satisfaction de la GRH	,681**
empowerment	,532**
plafonnement de carrière	-,491*

Pour ces deux variables (empowerment et information) les attentes des salariés du site sont les plus élevées étant reliées en outre avec la satisfaction de la GRH et les actions que celle-ci peut mettre en place.

Conclusion

Au vue des indicateurs de corrélation ci-dessus, nous pouvons dire que l'unité « groupe » est la plus significative en terme d'impact sur la performance de l'entreprise. Ceci concerne l'implication et le soutien de manière plus particulière. La GRH locale a commencé et continue la réflexion sur le type d'action qui peuvent être menées dans un souci de créer les conditions de facilitation à l'optimisation de l'implication et au soutien dans le groupe. Il est important de souligner le fait que la gestion des ressources humaines est en partie assurée par les managers qui ont un rôle de conseiller RH assez significatif. La réalité contextuelle de Motorola : équipes *remote*, management multi strates, regroupements par silos - business remontant parfois jusqu'au manager exécutif mondial, renforce le besoin d'être « réunifié », identifié autour du groupe et du manager (pourquoi pas aussi autour de la GRH locale).

La forte corrélation de l'empowerment avec la satisfaction au travail montre clairement l'importance de son impact dans l'activité courante. En outre, la forte corrélation de l'*empowerment* avec l'implication par rapport au groupe, au soutien organisationnel et le soutien du supérieur souligne à nouveau l'importance du groupe dans l'entreprise et peut servir de base de réflexion sur les actions d'empowerment :

- Quel type d'outils peuvent et/ou doivent être mis à la disposition du supérieur et de l'organisation afin d'assurer / assumer cet empowerment ?

La forte corrélation de l'information reçue/perçue avec l'implication, que ce soit par rapport à l'organisation ou par rapport au groupe, démontre clairement l'importance de cet indicateur; tout comme la forte corrélation négative de l'information au plafonnement perçu de carrière. La forte corrélation avec le soutien organisationnel avec celui du supérieur hiérarchique, montre que ces deux sources sont celles d'où l'information doit pouvoir parvenir. La même conclusion peut être tirée par rapport à la satisfaction de la GRH qui est perçue comme une source importante de l'information reçue perçue.

En définitif, on peut dire que la GRH a de l'apport sur le plan local car agissant sur le groupe, en s'axant essentiellement sur l'information:

- Visibilité de ce que les ressources humaines peuvent apporter, leur rôle, leurs missions
- Visibilité sur les pratiques organisationnelles, responsabilisation de tous les acteurs de l'entreprise
- Qualité d'intervention : langue, contenu.

et sur l'empowerment :

- Sensibiliser les managers sur l'importance que la prise de risque et de responsabilité de leurs collaborateurs ne peut qu'être bénéfique pour l'ensemble de l'équipe

- Leur donner les moyens et servir de facilitateur afin de mettre en place les politiques d'empowerment de leurs collaborateurs
- Servir eux-mêmes de rôle model à l'empowerment.

Cet article ne constitue qu'un premier regard porté sur la perception que les salariés d'une entreprise ont de leur GRH locale. Il se situe dans une phase intermédiaire de la recherche, les conclusions n'étant pas encore élaborés de manière définitive. Par ailleurs, nous n'avons pas la prétention de pouvoir rendre exhaustive cette analyse contextuelle.

Bibliographie

- BARNEY J.B. (1991), "*Firm Resources and sustained competitive advantage*", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BARNEY, J.B. (1986), "*Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy*", *Management Science*, 32/10, pp 1231-1241.
- BARNEY J.B. (1997), "*The Resource-Based theory of the firm*", *Organizational Science*, 7, 469
- BARTLETT, C.A. & GHOSHAL, S. (2002), "*Building competitive advantage through people*", *Sloan Management Review*, Winter, p. 34-41, 2002
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. (2001), *The RH scorecard, linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press
- CALDWELL, P. (1984), "*Cultivating human potential at Ford* ", *The Journal of Business Strategy*, n° 4, pp 74-77.
- CHARREAUX, G. (2002), "*Variation sur le thème 'A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise'* ", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, pp 5-68.
- CONNER, K.R. et PRAHALAD, C.K. (1996), "*A Resource-Based Theory of the Firm : Knowledge vs. Opportunism*", *Organization Science*, vol. 7, n° 5, pp 477-501.
- DEDMAN, E. (2003), "*The Cadbury Committee Recommendations on Corporate Governance : A Review of Compliance and Performance Impacts*", *International Journal of Management Reviews*, vol. 4, n° 4, pp 335-352.
- DIERICK, I., COOL, K. et BARNEY, J.B. (1989), "*Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*", *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1510.
- FLAMHOLTZ, E.(1985), *Human resources accounting*, Jossey-Bass Publishers, Los Angeles
- HALL, R.(1992), "*The strategic analysis of intangible resources*". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n° 2, p. 135 – 144
- HAANES, K. and LOWENDAHL, B. (1997), "*The Unit of Activity: Towards an Alternative to the Theories of the Firm*", In H. Thomas, D. O'Neal and M. Ghertman, *Strategy, Structure and Style*, Chichester, UK: John Wiley and Sons, forthcoming, pp 201-218.
- HELD, D. (2000) *L'évaluation du changement*
- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1992), "*The balanced scorecard – measures that drive performance*", *Harvard Business Review*, vol.70 (January February), p.71-79
- LANGLOIS R.N. et ROBERTSON P.L. (1995), *Firms, Markets and Economic Change : A Dynamic Theory of Business Institutions*, London/New York, Routledge.
- NELSON, R.R. et WINTER, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press.
- PENROSE, E. G. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley.
- PRAHALAD, C. K., et HAMEL, G.(1990), "*The core competence of the corporation* ", *Harvard Business Review*, pp. 79-93
- PORTER, M.(1986), *L'avantage concurrentiel*, Interéditions
- RUMELT, R.P., SCHENDEL D., et TEECE D.J. (1991), "*Strategic Management and Economics*", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter, pp 5-29.
- TEECE, D.J., PISANO, G. et SHUEN, A. (1997), "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp 509-533.
- ULRICH, D. (1997), *Human resources champions. The next agenda for adding value and deliver results*, Harvard Business School Press
- WERNERFELT, B. (1984), "*A Resource-Based View of the Firm*", *Strategic Management Journal*, 5, pp 171-180