

UNIVERSITE IBN ZOHR  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques  
et Sociales  
Agadir

*Master économie et gestion des organisations*

*Matière : gestion de ressources humaines*

*Les fondements de la performance ressources  
humaines et son évaluation*

*Présenté par:*

- *Abdelmonaïm Abourrig*
- *Moktar vall ould imamedine*

*Encadré par:*

*D' jidour mohamed*

## **Année universitaire : 2007-2008**

# **Les fondements de la performance ressources humaines et son évaluation**

Plan :

Introduction

I. Les fondements de La performance ressources humaines :

A- Les définitions

- 1) Notion de performances
- 2) La fonction ressources humaines
- 3) La performance RH : de quoi s'agit-il ?

B- Les approches de la performance RH

- 1) Approche stratégique
- 2) Approche d'Ulrich
- 3) Evolution et leviers de la performance RH

II. Les approches d'évaluation de la performance RH

A- Approche retour sur investissement RH

- 1) La mesure du capital humain
- 2) Le tableau du bord stratégique

B- Les méthodes d'enquête et d'audit social

- 1) l'enquête sociale
- 2) l'audit social

Conclusion

## Introduction :

« Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier » (Vermont-Gaud, 1986).

Cette remarque du dirigeant d'une entreprise américaine réputée souligne l'importance dont doit jouir la gestion du « capital humain » dans l'entreprise. Toutefois la primauté accordée à la logique financière, la préférence aux gains à court terme ont fait que chaque fonction ou centre d'activité doit être en mesure de prouver sa contribution à la création de valeur s'il veut éviter la marginalisation voir l'externalisation. La contrainte de rendement des capitaux investis de l'ordre de 15% généralement imposée par les actionnaires aux dirigeants incite ces derniers à se lancer dans des politiques de rationalisation consistant entre autres à la réduction des effectifs et à l'externalisation des activités jugées non créatrices de valeur.

Les ressources humaines sont devenues alors une variable d'ajustement soumise à des impératifs financiers. La fonction RH se voit alors affectée par cette tendance. Elle n'a plus le choix: soit elle crée de la valeur, soit elle disparaît. Dans ce but, elle doit repenser en profondeur sa manière de contribuer au succès de l'entreprise en renouvelant sa mission, son organisation, ses processus et en se montrant capable de mesurer et de piloter la dynamique humaine de l'entreprise. En d'autres termes la fonction RH doit être en mesure de prouver sa performance. Le positionnement de la fonction RH et sa légitimité au sein de l'entreprise en sont fortement tributaires. Il est donc intéressant d'appréhender cette notion de performance appliquée à une fonction dans la production est immatérielle et dont la création de valeur n'est ni immédiate ni tangible dans les comptes de l'entreprise, telle la fonction RH. Pour ce faire, notre travail s'articulera autour de deux axes. Le premier portera sur les fondements de la performance RH. Il tentera, dans un premier temps, d'élucider la notion de performance et de mettre en relief les activités de la fonction RH et leur évolution pour tenter, dans un second temps, de définir la performance RH et d'analyser ses fondements et ses leviers d'action.

Le second axe, quant à lui, portera sur l'évaluation de la dite performance. On y exposera les approches de mesure de la performance RH.

En guise de conclusion On tentera, dans une logique qui se veut plus analytique que descriptive, de discuter les enjeux de la performance RH et de son d'évaluation.

# I: Les fondements de la performance ressources humaines

## A- Les définitions

### 1) Notion de performances

La notion de performance désigne trois sens primaires:

- Un succès : Dans ce sens la représentation de la réussite et par suite celle de la performance est subjective
- Le résultat d'une action : dans ce cas la performance se veut le résultat d'une évaluation ex-post des actions entreprises. Il s'ensuit que la performance est une construction sociale.
- Une action : la performance est, dans ce cas, appréhendée comme un processus et non un résultat.

La performance s'apprécie à deux niveaux :

- Au niveau de l'efficacité : celle-ci se définit comme étant le degré d'atteinte des objectifs quelque soient les moyens utilisés.
- Au niveau de l'efficience : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

On retient la définition suivante :

**La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.**  
**La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels; elle est subjective et dépend des référents choisis.**

### 2) La fonction ressources humaines

Initialement conçue comme une fonction simple qui relevait du domaine principal de la paie ou de la discipline et généralement tenue par des comptables, la fonction gestion personnel

gagne de plus en plus le terrain et ne cesse d'évoluer du rôle purement opérationnel pour assurer des missions de plus en plus stratégiques.

La gestion des ressources humaines, fonction à part entière, assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières, rémunérations individualisées, etc.).

D'une façon générale, on identifie quatre stades d'évolution de la dite fonction à savoir : La phase d'administration du personnel, la phase des relations humaines, la phase du management stratégique des ressources humaines et la phase du développement du potentiel

#### **❑ L'administration du personnel :**

Dans ce contexte, La fonction « personnel » a pour rôle d'adapter les salariés de l'entreprise aux emplois et à leurs évolutions qui découlent des choix techniques et d'organisation. Par conséquent, recruter, payer, réglementer, contrôler sont les seules activités confiées à cette fonction administrative. Ce mode de gestion correspond bien aux principes fondateurs édictés, dès 1916, par Henri Fayol. Il s'agit ainsi d'écrire des règles claires et non discutables, de choisir les procédures les plus fiables, de décider pour les individus et surtout d'éviter tout ce qui peut aller contre l'objectivité. De point de vue pratique de la gestion, l'administration du personnel recouvre concrètement, entre autres, la tenue des dossiers, des fichiers de base etc.

#### **❑ Le mouvement des relations humaines :**

Ce mouvement est le fait d'un courant important de la sociologie du travail à savoir l'école des relations humaines. Celle-ci a influencé l'évolution de la fonction, en ce sens qu'elle s'est intéressée aux aspects psychologiques, à la vie des groupes humains ainsi que la dimension relationnelle au sein de l'organisation. Les auteurs de la dite école ont conclu à l'importance des facteurs d'ambiance et relationnels sur le rendement. Ils ont ainsi mis en relief le lien réel qu'ont ces facteurs avec le fonctionnement de l'entreprise et ont ainsi contribué à humaniser les relations de travail.

#### **❑ Le management stratégique des ressources humaines :**

La fin des années 70 a été marquée par des évolutions tant sur le plan économique et social que managérial. En effet la forte concurrence et les restructurations ont plus que jamais

exacerbé les problèmes d'emploi des hommes. Les stratégies des entreprises et la recherche effrénée de l'efficacité économique ont conduit la fonction personnel à élargir son champ d'actions, pour agir comme gestionnaire de ressources, prendre en charge la communication interne et développer le conseil à la hiérarchie. Ces évolutions indiquent des orientations de la fonction RH vers à la fois plus d'autonomie et une plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise, au sens où elle met à son service des ressources humaines optimisées (en effectifs et en qualification) et est associée à sa définition. On parlera progressivement de gestion stratégique des ressources humaines

### □ Le développement du potentiel humain :

A partir du milieu des années 90, l'idée d'articuler le potentiel humain et le développement interne s'est particulièrement développée. L'émergence de cette quatrième phase est avant tout liée aux transformations de la nature de l'activité du travail. Il ne suffit plus pour réussir d'être bien géré, encore faut-il mobiliser les énergies et développer l'implication du personnel. Alors même que l'intitulé GRH connaît un certain succès, on lui adjoint d'autres notions telles que la culture, les valeurs, le projet ou la vision. La GRH se voit donc dotée d'un nouvel axe : Le développement social et la logique de projet.

### **3) La performance RH : de quoi s'agit-il ?**

Les activités de la fonction RH, longtemps considérées comme difficilement quantifiables et mesurables, ne peuvent aujourd'hui éviter d'être évaluées. Ainsi, la fonction doit prouver sa performance pour l'entreprise faute de quoi elle risque la marginalisation en ce sens que la logique financière imposée, tant par le contexte de la mondialisation caractérisée par la concurrence acharnée que par la logique de création de valeur actionnariale, stipule que toute fonction jugée non performante se voit attribuée un rôle secondaire voire externalisée. D'où l'émergence des réflexions inhérentes au thème « la performance de la fonction ressources humaines » dont on peut synthétiser le fondement historique comme suit :

- 1974 : premiers travaux sur la mesure des RH : la comptabilité des RH.
- 1986 : apparition du bilan social de l'entreprise et l'audit social
- Les années 90 : travaux de recherche portant sur les liens entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise.

Cependant, les recherches sur la performance ressources humaines se sont confrontées à plusieurs difficultés tant liées aux spécificités de la fonction qu'à la notion même de performance. Les premières sont imputables au caractère intangible des activités de la fonction, son caractère transversal et la difficulté à cerner le champ de variables de la GRH. Il s'en suit la difficulté d'appréhender la nature des relations RH - performance (directe ou indirecte, à court, moyen ou long terme). Les secondes sont inhérentes à la difficulté à choisir parmi les niveaux d'analyse de la performance dont on peut citer :

- Performance au niveau organisationnel ;
- Performance financière ;
- Performance économique ou sociale ;
- Performance individuelle

Ainsi, nombreux sont les auteurs qui ont tenté de déterminer le type de lien qui pourrait exister entre les pratiques GRH et performances individuelles dont l'agrégation détermine la performance de l'entreprise. Pour ces auteurs, l'accent est mis sur les politiques de recrutement, la motivation et la conservation des RH, le degré d'implication, la satisfaction au travail...etc. D'autres travaux ont porté sur Lien entre politique GRH et performance économique et sociale dans un horizon temporel assez long.

Certains auteurs se sont intéressés à la contribution de la fonction RH à la création de valeur. Toutefois ils divergent quant à la nature de la valeur à créer : s'agit-il de créer une valeur actionnariale, la valeur client, la valeur salarié et/ou la valeur sociétale ? Ou tout simplement de réduire les coûts de la fonction RH.

## **B- Les approches de la performance RH**

### **1. Approche stratégique**

Pour cette approche, la performance de la FRH provient essentiellement de son aspect organisationnel. Précisément c'est le niveau d'intégration de la FRH à la stratégie de l'entreprise qui détermine sa performance ou en d'autres termes la cohérence des politiques RH et la stratégie des entreprises. Le niveau d'intégration précité peut être appréhendé à travers un certain nombre de critères dont :

- la participation du DRH au comité de direction.

- le degré d'implication du DRH à l'élaboration de la stratégie et l'existence d'une politique RH

Cette approche, attribuant à la FRH le rôle de « business Partner », a donné naissance à deux Courants qui, malgré leur vision commune quant au rôle stratégique de la FRH, divergent dans leurs interprétations du dit rôle.

Dans la conception traditionnelle de la relation entre stratégie et RH : Les pratiques RH doivent découler de la stratégie de l'entreprise. Les dites pratiques apparaissent souvent comme une conséquence ou support des décisions stratégiques. De ce fait, les RH sont présentées comme essentielles dans la phase de mise en œuvre de la stratégie

La deuxième conception, quant à elle, consiste à mettre en relief le rôle proactif de la FRH. Pour celle-ci l'état des RH et leurs potentiels doivent être pris en considération lors de la formulation de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, les RH sont présentées comme essentielles dans la phase d'élaboration de la stratégie.

## **2. Approche d'Ulrich<sup>1</sup>**

D'après Dave Ulrich, la pérennité de la fonction RH repose sur son aptitude à créer de la valeur ajoutée elle-même en corrélation avec la performance de la fonction dans les missions qui lui sont attribuées à savoir : être un partenaire stratégique, un champion des employés, un acteur de changement et être un opérationnel efficace.

### Expert administratif

Il s'agit de l'activité la plus ancienne, à faible valeur ajoutée, indispensable et complexe.

### être un champion des salariés

Le salarié est considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.

### Etre un agent de changement

La fonction RH est appelée à :

- Piloter les projets de changement;
- Accompagner les changements;

---

<sup>1</sup> Dave Ulrich rapporté par Jean marie Peretti dans « Ressources humaines, 9ieme édition 2005.

- Prévoir les impacts de changement;
- Mettre en place une culture du changement et de transformation;
- Encourager les comportements nouveaux plus efficaces...

☐ Etre un partenaire stratégique

Cette mission consiste entre autres à :

- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques
- Participer à la définition de la stratégie de l'entreprise.
- Intégrer les dimensions économique et sociale.
- Répondre aux clients internes de la fonction.

### **3. Evolution et leviers de la performance RH**

L'évolution des courants de recherche en stratégie notamment « la théorie des ressources»

conjuguée avec les travaux sur les compétences centrales a permis de passer d'une représentation externe de l'avantage concurrentiel vers une analyse interne des compétences.

Un avantage concurrentiel solide est désormais celui qui provient des ressources difficilement construites et imitables. L'accent est alors mis sur le fait humain dans l'organisation. La fonction ressources humaines joue de ce fait un rôle primordial dans

l'entreprise en ce sens que ses meilleures pratiques sont sources d'avantages concurrentiels.

De même, l'évolution dans d'autres sciences de gestion a permis de mettre en exergue le fait

humain dans l'organisation. C'est le cas notamment des comptables qui expliquent les écarts

observés au début des années 2000 entre les valeurs comptables et les valeurs de marché des

entreprises par l'existence d'un goodwill dont l'essentiel est constitué par le capital intellectuel

et immatériel.

Pour conforter sa position au sein de l'entreprise, la fonction ressources humaines peut

s'appuyer sur un certain nombre de leviers. On peut citer entre autres :

- Un système d'informations sociales :

Les acteurs de la fonction RH doivent tirer profit des nouveaux outils de l'information et de la communication pour créer un avantage compétitif stratégique interne et disposer d'une vraie connaissance de l'entreprise, reconnue par les autres fonctions.

- La construction des indicateurs de valeur ajoutée sociale en évaluant différents

choix, y compris de se désintéresser de tel ou tel aspect.

- L'intégration de la dimension financière

- L'externalisation: L'appel à des fournisseurs externes permet de se débarrasser de

"services" secondaires, en épurant la fonction RH d'activités sans impact décisionnel pour les acteurs qui s'en occupaient. Il peut s'agir entre autres de la

gestion de la paie, l'actualisation juridique, les aspects opérationnels du recrutement, la formation...etc. Toutefois le transfert d'activités, quoiqu'il permette de faire faire des processus délicats pour lesquels l'entreprise manque de

savoir-faire, peut toucher des aspects stratégiques, ce qui n'est pas sans risque pour

l'entreprise. En outre trop déléguer entraîne la perte des informations pertinentes,

et par conséquent celle aussi de leviers décisionnels.

- La décentralisation : consiste, pour la fonction RH, en la redistribution d'activités RH

aux opérationnels. L'objectif étant de transférer sur eux des activités administratives

ou logistiques (gestion des absences, des congés, des remplacements, tenue de fichiers, mise à jour de tableaux de bords sociaux) et à même de leur permettre de jouer un rôle d'expertise et de conseil auprès des différentes unités opérationnelles.

## **II. L'évaluation de la performance RH**

La diversité des approches de la performance RH (vision financière, économique et sociale, vision axée sur le positionnement stratégique ...) a engendré une diversité des méthodes d'évaluation de la dite performance. Certains recourent aux instruments techniques (la comptabilité des RH), financières (retour sur investissement, création de valeur, méthode de goodwill), d'autres mettent l'accent sur des indicateurs majoritairement qualitatifs, c'est le cas des approches qui privilégient les méthodes d'enquête sociale permettant de révéler les écarts entre les objectifs stratégiques et les résultats obtenus par des actions engagées

Le modèle d'Ulrich consiste, quant à lui à évaluer la fonction RH selon les missions attendues de celle-ci.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous allons tenter de présenter les méthodes d'évaluation qui, de notre point de vue, semblent intéressantes.

### **A- Approche retour sur investissement RH:**

Le retour sur l'investissement RH, est défini comme étant l'ensemble des bénéfices (quantitatifs et qualitatifs) retirés de la mise en œuvre de programmes RH.

La notion de mesure du retour sur l'investissement RH repose notamment sur la description de deux approches à savoir la mesure du capital humain et le tableau de bord stratégique dit balanced scorecard (BSC). Ces tentatives de mesures de l'impact des politiques et pratiques RH ont généré chez les autres acteurs, partenaires de la fonction R H, des attentes en termes d'évaluation plus rigoureuse du retour sur les allocations des ressources affectées à la fonction sociale dans un contexte de raréfaction de ressources générales de l'entreprise.

#### **1) La mesure du capital humain**

Le concept de capital humain doit beaucoup à l'article fondateur du prix Nobel Schutz<sup>2</sup> qui définit le capital humain comme la somme des compétences, de l'expérience et des connaissances. Bontis et al<sup>3</sup> définissent le capital humain comme le rassemblement des ressources intangibles possédées par les membres de l'organisation. Ces ressources peuvent être de trois types :

- les compétences,
- les attitudes : motivation, qualités de leadership des dirigeants
- l'agilité intellectuelle : la capacité des membres de l'organisation à être "rapidement sur leurs pieds intellectuels"

Le capital humain peut s'appréhender donc comme la somme des compétences, de l'expérience et des connaissances. C'est aussi l'ensemble des ressources intangibles possédées par les membres de l'organisation. La mesure du capital humain est l'une des approches de mesure de retour sur investissement RH : ROI of humane resources. Plusieurs méthodes permettent cette mesure. On se contente de citer deux d'entre elles à savoir :

- La méthode de T.Davenport,
- La méthode de Fitz.

Davenport suggère un certain nombre de mesures du capital humain qui vont du chiffre d'affaires par employé jusqu'au ratio de turnover sur les postes clés en passant par le niveau d'implication des employés.

Fitz propose un ensemble très exhaustif de mesures du capital humain incluant, par exemple, la valeur ajoutée du capital humain et la valeur de marché du capital humain.

La valeur ajoutée du capital humain est déterminée comme suit :

$$\text{V.A} = (\text{CA} - \text{charges totales} + \text{charges de personnel}) / \text{nombre de collaborateurs}$$

<sup>2</sup> Cité par Charles-Henri Besseyre des Horts in [http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Besseyre\\_des\\_horts.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Besseyre_des_horts.pdf)

<sup>3</sup> 2. Cité par Charles-Henri Besseyre des Horts1 in [http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Besseyre\\_des\\_horts.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Besseyre_des_horts.pdf)

La valeur de marché du capital humain ou goodwill est donnée par la formule suivante

$$\text{Goodwill} = [\text{valorisation boursière} - \text{valeur comptable}] / \text{nombre de collaborateurs.}$$

## 2) Le tableau de bord stratégique (ou balanced scorecard, BSC)

« Une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre ». Le mot de Henry Ford

résume bien la philosophie du Balanced Scorecard (BSC)

L'approche du tableau de bord stratégique (balanced scorecard) est une méthode de management qui a été proposée il ya plus de dix ans par Kaplan & Norton<sup>4</sup> et qui commence à faire son chemin en Europe

. L'idée de base est que pour mesurer la performance d'une entreprise, les seuls critères comptables et financiers ne suffisent pas et par conséquent Il convient de prendre en compte d'autres éléments tels les actifs intangibles et biens matériels de l'entreprise qui participent également à sa performance.

Par ailleurs, contrairement à ce qu'on pourrait comprendre du mot tableau, le BSC également appelé « tableau de bord prospectif » n'est pas un nouveau tableau de bord, mais un système intégré de management permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie. Il se présente comme un ensemble d'indicateurs, directement relié à la stratégie développée par l'entreprise dans l'objectif de piloter tous les déterminants de la performance. Les quelles déterminants représentent les facteurs clés de succès et sont déclinés à l'aide de variables d'action et de résultat, de nature à la fois financière et non financière, quantitative et non quantitative, avec une orientation à court terme et à long terme. Le BSC devient donc un moyen pour les collaborateurs de s'approprier la stratégie de leur société. L'aspect humain passe au premier plan, le management devient l'affaire de tous.

---

<sup>4</sup> Cité par Charles-Henri Besseyre des Horts in [http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Besseyre\\_des\\_horts.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Besseyre_des_horts.pdf)

Dans cette perspective, Le tableau de bord stratégique procède par moduler à la fois la perspective financière avec d'autres thématiques, en l'occurrence la perspective « client » (qu'ils sont nos clients et qu'elles sont leurs attentes ?), « la perspective interne » (comment nos actionnaires nous perçoivent-ils ?), et la perspective d'innovation et d'apprentissage<sup>5</sup> (la capacité à continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ?

Partant donc de l'hypothèse que la FRH est un prestataire de service dont les clients sont les dirigeants, les salariés et autres et que la mesure de la performance sur le seul critère financier est trop limitatif, les auteurs de cette approche ont structuré le tableau de bord stratégique autour de 4 thèmes à savoir :

- Coûts de la fonction RH.
- Maîtrise des processus.
- Maîtrise de l'avenir.
- Maîtrise des équipes.

Le tableau de bord stratégique représente un véritable outil permettant de mettre en relief la dimension RH, et par suite reconnaître la fonction qui la représente en tant que facteur

clé de performance en ce sens que la dite fonction est capable d'apporter une véritable

contribution en satisfaisant les attentes des parties prenantes internes et externes. Le risque

est toutefois de limiter le choix des indicateurs retenus aux seuls indicateurs quantitatifs au

détriment de la richesse potentielle de certains indicateurs qualitatifs.

La synthèse proposée par Les auteurs (Amans *et al.* (2002))<sup>6</sup>, sur les indicateurs RH repérés

dans la littérature montrent que les indicateurs les plus fréquents restent la productivité, le

turnover, les compétences et la satisfaction du personnel.

---

<sup>5</sup> Également appelé Développement des compétences ou Croissance et développement.

<sup>6</sup> Cité par Charles-Henri Besseyre des Horts dans « la fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? »

## B) Les méthodes d'enquête et d'audit social

### 1) Les enquêtes sociales

On distingue plusieurs types d'enquêtes dont :

- ❑ Enquêtes régulières: les thèmes sont diversifiés
  - Enquêtes de satisfaction
  - Enquêtes sur le niveau de formation
  - ....
- ❑ Enquêtes du climat social : mesure l'implication des salariés à la vie de l'entreprise.
- ❑ Enquêtes centrées sur l'implication dans un projet:
  - Accompagner les projets d'entreprise
  - Accompagner la mise en place de nouveaux systèmes
  - Mesurer la perception après projet

### 2) L'audit social

Elle Permet de :

- ❑ Révéler les écarts entre les objectifs stratégiques et les résultats obtenus par des actions engagées.
- ❑ Mettre en avant les aspects de cohérence et d'efficacité des actions engagées.
- ❑ Fournir des éléments d'information permettant de modifier la façon dont les actions sont exécutées.

## Conclusion

Si les changements qui s'opèrent partout dans le monde favorisent l'émergence d'une logique financière brutale, la remise en jeu de la variable humaine pour ajuster les performances de l'entreprise, notamment en considérant l'élément humain comme un centre du coût, n'est pas de nature à pérenniser l'entreprise. En effet une telle action a un effet positif sur les chiffres de l'entreprise mais juste à court terme. A long terme une entreprise non bâtie sur des ressources humaines performantes, innovantes et stables sera évincée du monde des affaires. La performance de la fonction RH n'est donc pas chose aisée ni à définir ni à mesurer. En effet il s'agit d'une fonction transversale qui contribue dans les missions des autres fonctions et de ce fait les fruits de ses actions sont à rechercher et à évoluer au sein des autres fonctions. A cette difficulté s'ajoute le fait que les fruits de la fonction RH ne sont généralement observables que dans un horizon qui s'inscrit dans le long terme. Il s'en suit que le thème « performance RH » demeure un champ encore fertile pour la recherche dans la mesure où le thème en question est loin d'être tranché malgré la convergence vers certains leviers de nature à assurer la reconnaissance et le bon positionnement de la fonction. En l'occurrence la participation active à la stratégie, l'amélioration des processus RH et la nécessité d'établir des indicateurs de performance.

Concernant justement l'évaluation de la performance RH, les méthodes de mesure de retour sur investissement ont l'avantage de doter les responsables RH des instruments de mesure qui les crédibilisent auprès des autres acteurs familiaux avec des instruments de mesure comparables dans leurs domaines respectifs de responsabilité, et ce faisant légitime la fonction RH et lui permet un bon

positionnement au sein de l'entreprise. Néanmoins Le revers de la médaille est toutefois le risque de mettre trop l'accent sur les indicateurs quantitatifs mesurant superficiellement des phénomènes qui sont beaucoup plus complexes à observer qu'une variation du chiffre d'affaire. En plus, Le caractère simplificateur des ratios utilisés et les mesures nécessairement approximatives de l'impact des pratiques RH (fonction transversale et multidimensionnelle) peuvent constituer une faiblesse perçue par les autres acteurs de l'entreprise (dirigeants et autres) pouvant les conduire à ne pas accorder à ces mesures une crédibilité comparable à celle qu'ils accordent généralement aux données financières de fait de leur apparente objectivité. En outre la temporalité des décisions GRH rend délicate l'analyse entre les pratiques testées et la performance. Les fruits des actions ressources humaines ne deviennent perceptibles qu'à moyen voir long terme. Il en résulte que la mesure de la participation de la fonction RH à la création de valeur demeure complexe.

Par ailleurs, il convient de souligner au passage, que les fameux scandales financiers notamment l'affaire Enron, Vivendi universelle, Worldcom et autres ont fortement relativisé

L'objectivité accordée auparavant aux outils de mesure à prépondérance financière portant sur les seuls éléments tangibles.

## **Bibliographie :**

A.Cohen (2006) : Toute la fonction ressources humaines, Paris, Dunold, pp 323-350

B.Martory & D.Crozet (2002) : Pilotage social et performance, Paris, Dunold, pp 159-216

Dany.F & Guedri.Z & Hatt.F, « pouvoir de la fonction RH et performance organisationnelle : L'effet de la centralisation des décisions RH » in cahiers de recherche, juillet 2007/02.

Baverez.N (2001) "Capitalisme de procédure contre capitalisme de décision" in Les Echos, 27 novembre 2001

Peretti J.M (1998) « La performance de la fonction ressources humaines : 1978-1998 » in Economies et sociétés, sciences de gestion, n°8-9, pp 477-491.

Wacheux.F (2002) « Le défi de la GRH dans un environnement Création de valeur » in Les défis du management, Éditions Liaisons Sociales

Internet :

[www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gilbert\\_Charpentier.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gilbert_Charpentier.pdf)

[www.e-rh.org/document/bsc.pdf](http://www.e-rh.org/document/bsc.pdf)