



**HAL**  
open science

**Contribution à la détermination des fondements  
théoriques des indicateurs de gestion des ressources  
humaines : une illustration à partir du cas des  
entreprises marocaines**

Laila Berrada Ward

► **To cite this version:**

Laila Berrada Ward. Contribution à la détermination des fondements théoriques des indicateurs de gestion des ressources humaines : une illustration à partir du cas des entreprises marocaines. Economies et finances. Université d'Angers, 2015. Français. NNT : 2015ANGE0091 . tel-03186925

**HAL Id: tel-03186925**

**<https://theses.hal.science/tel-03186925>**

Submitted on 31 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

2014-2015

# Contribution à la détermination des fondements théoriques des indicateurs de gestion des ressources humaines

Une illustration à partir du cas  
des entreprises marocaines

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de **Docteur de  
l'Université d'Angers** sous le label de Nantes Angers Le Mans

**Ecole Doctorale** : DEGEST

**Discipline** : Science de Gestion

**Unité de recherche** : Groupe de Recherche Angevin en Economie et  
Management

**BERRADA WARD Laila** |

Sous la direction de  
**M. NEKKA Hadj** |  
Directeur de thèse

## **Jury**

M. Hadj NEKKA, Maître de Conférences, Université d'Angers | Directeur de recherche  
M. Robert PATUREL, Professeur Emérite, Université de Bretagne Occidentale | Rapporteur  
M. Samuel MERICER, Professeur, Université de Bourgogne | Rapporteur  
M. Jean-Marie PERETTI, Professeur, Essec de Paris | Membre du jury  
M. Boualem ALIOUAT, Professeur, Université Nice Sophia Antipolis | Membre du jury

Soutenue publiquement le :  
15 Décembre 2015



**L'auteur du présent document vous autorise à le partager, reproduire, distribuer et communiquer selon les conditions suivantes :**



- Vous devez le citer en l'attribuant de la manière indiquée par l'auteur (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'il approuve votre utilisation de l'œuvre).
- Vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales.
- Vous n'avez pas le droit de le modifier, de le transformer ou de l'adapter.

**Consulter la licence creative commons complète en français :**  
<http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/2.0/fr/>

Ces conditions d'utilisation (attribution, pas d'utilisation commerciale, pas de modification) sont symbolisées par les icônes positionnées en pied de page.



## DEDICACES

Je dédie cette thèse de doctorat à ceux et celles qui m'ont accompagnée durant ces trois années et qui ont su, chacun à sa manière, me soutenir et me donner la force de continuer jusqu'au bout :

- A mon cher époux, Aziz, qui a su se montrer compréhensif et patient. Il était un vrai booster pendant les moments de doute mais aussi tout au long de la thèse.
- A ma fille Zineb et mon fils Ali, pour leur amour et pour l'énergie positive qu'ils m'insufflent depuis leur naissance.
- A mon petit frère Mahmoud, ma deuxième moitié, pour son amour et son soutien inconditionnels.
- A mes parents et mes frères, pour avoir compris mon absence et pour avoir continué à me soutenir.
- A Monsieur Hassan SAYARH, Directeur Général de l'institut des Hautes Etudes de Management – HEM, mon professeur et mentor, sans lui, cette thèse ne serait pas arrivée à bon port.

## REMERCIEMENTS

A la fin de cette aventure de la thèse, j'adresse mes vifs remerciements à :

- M. Hadj NEKKA, pour m'avoir fait confiance et m'avoir encadré tout au long de ce travail de recherche. Merci pour votre présence, pour votre implication dans mon encadrement et pour vos précieux conseils.
- Messieurs Robert PATUREL & Samuel MERCIER, pour avoir accepté de rapporter ma thèse.
- Messieurs Jean-Marie PERETTI & Boualem ALIOUAT, pour avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse.
- Aux Directeurs des Ressources Humaines qui m'ont consacré un peu de leur temps et qui se sont prêtés à l'exercice du questionnement avec honnêteté et ouverture.
- A Monsieur Abdelali BENAMOUR, Président de l'institut des Hautes Etudes de Management – HEM, qui, en m'embauchant, m'a conseillée de maintenir éveillée ma curiosité et ma soif d'apprendre.
- A Madame Yasmine BENAMOUR, Administratrice, Directrice Générale de l'institut des Hautes Etudes de Management – HEM, pour son sourire et ses encouragements.
- A mes sœurs, Soumia, Amal, Nabila, Nadia et Yélika, pour leur affection et leur présence.
- A mes amis (Said, Idriss, Meryem, Nassim, Fatima Ezzahra, Samia, Hanane, Ali, Amine, ...) pour leurs encouragements.
- A mes collègues, pour leurs encouragements.

## Sommaire

<b>DEDICACES.....</b>	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
<b>La problématique de recherche .....</b>	<b>1</b>
<b>Les objectifs de la recherche .....</b>	<b>6</b>
<b>L'intérêt de la recherche .....</b>	<b>7</b>
<b>La structure du travail .....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : LA PREGNANCE DE LA RATIONALITE DANS LA CONCEPTION DES INDICATEURS DE RESSOURCES HUMAINES : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction de la première partie .....</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 1 : La prégnance de la Rationalité : Les arguments explicatifs .....</b>	<b>17</b>
Introduction du premier chapitre .....	17
1.1. Rationalité et prise de décision .....	19
1.2. Une lecture psychologique de la rationalité pour appuyer sa prégnance .....	23
1.3. La prégnance de la Rationalité dans la conception des indicateurs RH : Les arguments explicatifs ....	25
Conclusion du premier chapitre.....	39
<b>Chapitre 2 : Les explications apportées par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH .....</b>	<b>41</b>
Introduction du deuxième chapitre.....	41
2.1. Les explications apportées par le paradigme cognitif pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH.....	43
2.2. Les explications apportées par le paradigme conventionnaliste pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH.....	55
2.3. Les différents paradigmes sont complémentaires malgré leur apparence paradoxale : La rationalité au service d'une vision partagée .....	66
Conclusion du deuxième chapitre.....	68
<b>Conclusion de la première partie .....</b>	<b>70</b>
<b>PARTIE 2 : LA PREGNANCE DE LA RATIONALITE DANS LA CONCEPTION DES INDICATEURS DE RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE AU MAROC.....</b>	<b>73</b>
<b>Introduction de la deuxième partie .....</b>	<b>73</b>
<b>Chapitre 1 : Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>75</b>
Introduction du premier chapitre .....	75
1.1. La thèse défendue comme fruit d'une revue de la littérature .....	77
1.2. La démarche adoptée pour produire des connaissances .....	80
1.3. La démarche méthodologique.....	84
Conclusion du premier chapitre.....	114
<b>Chapitre 2 : Présentation et analyse des résultats de l'étude terrain.....</b>	<b>116</b>
Introduction du deuxième chapitre.....	116
2.1. Les indicateurs RH conçus dans une rationalité classique dans les entreprises au Maroc.....	117
2.2. La prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH : Les explications apportées par le paradigme cognitif .....	140
2.3. La prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH : Les explications apportées par le paradigme conventionnaliste .....	153
2.4. Synthèse et discussion des résultats .....	158
Conclusion du deuxième chapitre.....	167
<b>Conclusion de la deuxième partie .....</b>	<b>169</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>170</b>
<b>Les principales contributions de la recherche.....</b>	<b>170</b>
<b>Les limites de la recherche .....</b>	<b>174</b>
<b>Les perspectives de développement de la recherche .....</b>	<b>175</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>177</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>193</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>258</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>259</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>260</b>

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## La problématique de recherche

Cette thèse de doctorat alimente le débat sur la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH. Nous avons adopté une approche multiparadigmatique. Trois cadres théoriques ont été mobilisés à savoir le cadre rationnel, cognitif et conventionnaliste. Notre contribution consiste à montrer comment ces cadres peuvent se combiner pour mieux servir le débat en question.

Nous proposons ici une lecture rationnelle des indicateurs RH, lecture que nous appuyons par les paradigmes cognitif et conventionnaliste lors de leur conception.

La problématique de la mesure sociale à travers la conception et la mise en œuvre des indicateurs des ressources humaines ne date pas d'aujourd'hui. Elle constitue l'aboutissement de nombreuses années de recherche depuis les premiers essais sur la comptabilisation des ressources humaines durant les années 1960 aux Etats Unis sous la direction de Flamholtz et al. (1968)<sup>1</sup>, jusqu'aux dernières découvertes en matière de ressources humaines développées dans les pays scandinaves sur le concept de capital humain. En France, la législation sur le « Bilan social » qui est rentrée en vigueur à la fin des années 1970 a bouleversé l'entreprise française en la poussant vers la recherche d'indicateurs sociaux. Par ailleurs, le bilan social demeure toujours un outil difficile à lire et son utilité pour le manager est remise en cause (Decock Good et Georges, 2003)<sup>2</sup>.

Toutes ces mutations ont donné une forte impulsion aux indicateurs RH qui se sont considérablement développés dans les organisations. Aujourd'hui, plusieurs chercheurs reconnaissent que les ressources humaines peuvent être la clé de réussite et de succès des entreprises parce qu'elles sont source de création de valeur et d'avantages compétitifs. Ceci les a orientés vers la recherche d'indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion.

---

<sup>1</sup> Flamholtz E.G., Brummet R. L., and Pyle W.C. (1968), «Human resource measurement: a challenge for accountants», *The Accounting Review*, 43, pp 217-224.

<sup>2</sup> Decock Good C., Georges L. (2003), «Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion», May 2003, France.



Le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines sont des disciplines appartenant aux sciences de gestion mais l'émergence de chacune a été motivée par des éléments complètement opposés. Si la gestion des ressources humaines est inspirée d'éléments purement psychologiques et sociaux, le contrôle de gestion quant à lui tire ses racines de l'approche comptable et financière. Ainsi, les travaux de l'ISEOR<sup>3</sup> sous la direction de Henry Savall, ont combiné le social et l'économique dans une approche qu'ils ont nommée socio-économique de l'organisation, approche qui repose sur les concepts de dysfonctionnements et des coûts cachés (Savall et Zardet, 1989)<sup>4</sup>. Ces concepts sont développés dans le contrôle de gestion socio-économique, méthode globale développée par le laboratoire de recherche l'ISEOR au travers des recherches-interventions menées au sein de 1200 entreprises et organisations de 34 pays différents (Cappelletti, 2006)<sup>5</sup>. La méthodologie vise à mesurer et développer la performance durable des entreprises et des organisations en conciliant les dimensions économiques et les dimensions sociales. Elle s'appuie sur la méthode des coûts cachés qui est un exemple plutôt rare de méthode française de calcul des coûts exportée à l'international (Savall, 1974, 1975 ; Cappelletti, 2006 ; Cappelletti et Noguera 2005, Savall et Zardet, 1987, 2008). Selon Cappelletti (2006, p.137)<sup>6</sup> «*le contrôle de gestion socio-économique repose sur la méthode des coûts cachés qui évalue les conséquences économiques des dysfonctionnements d'organisation (absentéisme, rotation du personnel, défauts de qualité...) et qui sont généralement masquées par les systèmes d'information comptables traditionnels*». Finalement, la reconnaissance de l'impact du facteur humain sur la création de valeur au sein de l'entreprise constitue une réalité académique.

Les indicateurs RH sont ainsi nés de la nécessité d'avoir une vision sur la création de valeur générée par les activités RH dans les organisations comme le souligne Naro (2004, p. 4)<sup>7</sup> «*Les indicateurs sociaux figurent parmi un ensemble d'indicateurs et d'informations, généralement à vocation financière et commerciale qui permettent une remontée d'information périodique (souvent trimestrielle) depuis les unités décentralisées (leurs divers centres de profit),*

---

<sup>3</sup> L'institut de Socio-Economie des Entreprises et Organisations, Laboratoire de Recherche en Gestion associé à l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.

<sup>4</sup> Savall H. et Zardet V. (1989), «Maîtriser les coûts et les performances cachés», Préface MA LANSELLE, 2ème Edition augmentée, Economica, Septembre 1989.

<sup>5</sup> Cappelletti L. (2006), «Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation», Finance-Contrôle-Stratégie, 9(1) : 135-156.

<sup>6</sup> Ibid. p. 2

<sup>7</sup> Naro G. (2004), «Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting», Actes du séminaire – Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques.

*jusqu'au sommet stratégique (le siège social)*». Ainsi, l'information sociale devient nécessaire au plus haut sommet de l'organisation au même titre que les informations d'une autre nature.

Les indicateurs sont à la disposition des managers pour leur permettre d'évaluer les résultats issus de leur gestion et d'en apprécier la performance. La littérature regorge de définitions de l'indicateur et celle que nous relatant ici est celle construite par Lorino (2001, p. 5)<sup>8</sup> qui précise que l'indicateur de performance est *«une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat»*.

Les indicateurs sociaux de performance permettent à l'entreprise de mesurer la pertinence de la gestion de ses différentes activités sociales. Le garant de cette bonne gestion est avant tout le directeur des ressources humaines qui conduit le bateau social de l'entreprise en collaboration avec les clients internes de celle-ci. Ces indicateurs de performance doivent être en adéquation avec la stratégie de l'entreprise parce qu'ils ont pour mission d'informer sur l'atteinte de ses objectifs stratégiques ou sur une déviation par rapport à ceux-ci. Un indicateur de performance devient une référence à travers le temps parce que le manager peut procéder à des comparaisons entre les valeurs de cet indicateur d'une année à l'autre, comme il peut le comparer avec une valeur cible préalablement définie en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise. L'indicateur de performance devient une source d'informations pertinente pour les managers. Il renseigne sur la performance passée, projetée dans le futur, il indique la performance attendue et prévisionnelle, compte tenu du contexte et de la stratégie. L'indicateur de performance émet des signaux d'alerte pour attirer l'attention du manager d'une déviation par rapport aux objectifs arrêtés, d'un dysfonctionnement dans l'activité mise sous contrôle, pour lui permettre de mettre en place les actions correctives qui s'imposent.

La rationalité des agents économiques a fondé les premières théories des organisations et la rationalité classique est ici centrale. Dans l'économie classique, l'agent est un individu rationnel qui est en quête de maximisation de son profit, de son bien-être, de ses souhaits ou des avantages qu'il peut tirer d'un bien, d'un service ou d'une activité. Ainsi, il nous a semblé intéressant de vérifier si la conception et la mise en œuvre des indicateurs RH obéissent totalement à cette logique. Bien entendu, d'autres cadres théoriques existent et nous avons voulu comprendre leur apport à cette question de recherche. Autrement dit, ces cadres

---

<sup>8</sup> Lorino P. (2001), «Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance», Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Metz, 20 pages.

remettent-ils nécessairement en cause le paradigme rationnel ? L'approche cognitive est un cadre riche et puissant pouvant nous orienter vers des investigations utiles sur la question de recherche qui nous préoccupe.

Les sciences cognitives représentent un ensemble de domaines relevant de la recherche sur la pensée humaine. La cognition managériale indique un courant de recherche étudiant l'état du gestionnaire en tant qu'acteur pensant. Le dirigeant, nommé aussi décideur, n'est plus représenté comme l'Homo oeconomicus à la rationalité parfaite vantée par le modèle néo-classique, mais il se transforme en un acteur possédant une rationalité limitée ayant la contrainte de manier une grande quantité d'informations.

Les théories cognitives s'intéressent à la façon avec laquelle les individus élaborent et structurent leurs connaissances. Les psychologues cognitifs estiment donc que ces connaissances sont structurées dans la sphère cognitive des êtres humains (Beauvois et Joule, 1981)<sup>9</sup>. Ainsi, les sciences cognitives tentent de discerner les transformations progressives des structures mentales et les interactions qui les animent. Le comportement des acteurs n'est plus perçu comme une simple réaction face aux phénomènes organisationnels mais s'est rempli de sens et de but déterminé. Le décideur peut adopter cet état cognitif pour concevoir les indicateurs de gestion qui permettent d'énoncer les stratégies de l'entreprise et ses objectifs et lui procurent un outil de mesure de la performance et de contrôle de l'affectation des ressources. Dans ce processus décisionnel, le décideur va adopter des heuristiques, considérées comme des méthodes cognitives adaptées à ses propres capacités. Ces heuristiques vont permettre au décideur de produire une information utile ou encore de mettre en place un plan d'action fiable pouvant répondre à une problématique réelle. Nous avons opté pour le paradigme cognitif parce que l'utilisation d'heuristiques ou de schèmes cognitifs permettent au décideur de gérer l'information qu'il reçoit de son environnement lors de son processus de décision. Le décideur va ainsi concevoir des indicateurs RH qui vont lui permettre de solutionner les problématiques de sa gestion sociale mais également des indicateurs RH en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise.

La théorie des conventions a émergé suite aux recherches de Lewis (1969, p. 5)<sup>10</sup> qui considère la convention comme «une régularité R de comportement (ou de comportement et de croyance)» se basant sur les concepts de régularité générale, d'extrapolation, de

---

<sup>9</sup> Beauvois J.L., Joule R.V. (1981), «Soumission et idéologies, Psychosociologie de la rationalisation», Presses Universitaires de France, Paris.

<sup>10</sup> Lewis, D.K. (1969), «Convention: a philosophical study», Cambridge: Harvard Business Press.

prédilection et de possibilité. Selon Gomez (1996, p 145)<sup>11</sup> : *«la convention est une construction sociale, parce qu'elle n'existe concrètement que par l'accumulation de comportements mimétiques, auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens»*. Gomez (1996, p.173)<sup>12</sup> souligne qu'une convention : *«est un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels l'individu se réfère au moment de décider»*.

La vision conventionnaliste considère que les acteurs font partie intégrante de l'organisation, définie par plusieurs processus conventionnels de rationalisation des actions humaines. Selon Gomez (1996, p. 181)<sup>13</sup> *«en s'intéressant à la rationalisation, on cherche à savoir selon quels procédés et quelles techniques les individus donnent la raison de leurs décisions. En d'autres termes, comment ils rendent compte de la raison qui les anime. On abandonne alors la métaphysique de la raison transcendantale et universelle, et l'infrastructure des discours sur le cognitif qui en est la version laïque, pour s'appliquer à comprendre selon quelles modalités les individus rendent leurs décisions rationnelles auprès des autres»*. Un processus de rationalisation représente l'acceptation partagée avec laquelle les acteurs sont en mesure de traduire et de procurer du sens au monde dans lequel ils évoluent (Powell and DiMaggio 1991; Hasselbladh and Kallinikos 2000). Nous estimons que la théorie des conventions est intéressante pour notre recherche parce qu'elle nous permet d'appréhender le comportement du décideur face à des situations complexes ou d'incertitude. Le décideur va alors se conformer à la convention à l'œuvre pour faciliter sa prise de décision. La théorie des conventions est d'autant plus pertinente pour nous qu'il s'agit de la conception des indicateurs RH. Effectivement, pour concevoir des indicateurs RH, le décideur a parfois tendance à adopter ceux spécifiques au secteur d'activité de l'entreprise, ou encore les standards communément utilisés par les entreprises. En se soumettant à la convention pour la conception des indicateurs RH, le décideur va gagner en temps, en énergie, en conformité et en crédibilité.

Cette thèse s'inscrit dans les recherches en sciences de gestion et se propose d'analyser la posture rationnelle des décideurs dans la conception des indicateurs RH à travers une lecture multiparadigmatique du phénomène. L'objectif de notre recherche est double, nous nous intéressons à relever la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH et de

---

<sup>11</sup> Gomez P. Y. (1996), «Normalisation et gestion des entreprises : une approche conventionnaliste», Revue d'Economie Industrielle, 75.

<sup>12</sup> Ibid. p. 5

<sup>13</sup> Ibid. p. 5

montrer dans quelle mesure elle est appuyée par d'autres théories. C'est en ce sens que nous qualifions notre démarche de multiparadigmatique.

Deux constats ont motivé cette recherche et ont permis de déterminer la problématique. Le premier constat stipule que le postulat de la rationalité classique est constamment remis en question en faveur d'une rationalité des acteurs plutôt limitée, négligeant en cela l'esprit maximisateur de profit des décideurs et chefs d'entreprise. Le deuxième constat s'articule autour des mécanismes cognitifs et conventionnalistes qui dénudent l'acteur de sa rationalité, ne prenant pas en compte le fait que les décideurs adoptent ces stratégies mentales par rationalité. Ces deux propositions fondent notre travail et encouragent notre recherche sur la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH.

## Les objectifs de la recherche

Notre objectif est d'appréhender la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH. Cet objectif est étendu et va au-delà de la posture rationnelle des décideurs dans un processus de décision lié à la conception des indicateurs RH, et consiste à interpellier les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer cette prégnance de la rationalité. Cette recherche est dans ce sens un réconfort pour assoir l'importance de la rationalité classique dans la prise de décision notamment dans la conception des indicateurs RH.

L'analyse qualitative et multi-cas proposée pour vérifier nos propositions de recherche a pour visée de relever la posture rationnelle lors de la conception des indicateurs RH émanant des discours des directeurs RH, de mettre en exergue les arguments qui défendent cette proposition, d'en extraire les particularités et de faire ressortir les spécificités du terrain marocain quant à la thématique étudiée. Les finalités de notre travail sont essentiellement axées sur la production d'arguments justifiant la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH. Dans cette optique, nous avons écarté toute démarche quantitative et opté pour une démarche plutôt compréhensive. Notre intention est de bien comprendre les arguments en présence et constituant la rationalité des directeurs RH lors de la conception des indicateurs RH. Nous avons ainsi choisi un terrain empirique marocain pour des raisons pratiques, il faut le reconnaître, en même temps par l'intuition du chercheur qui est la nôtre. En effet, il nous a paru intéressant d'interroger un terrain connu par l'importance du poids des traditions, voire par une culture managériale singulière (Mezouar A. et Semeriva

J.P., 1998 ; El Baz M. et Boudidar H., 1982 ; Allali B., 2008 ; Labari B, 2002 ; Menzouar A., 2001) pour étudier la problématique de la conception des indicateurs RH. Nous avons choisi des entreprises opérant dans la région de Casablanca, appartenant à différents secteurs d'activité, de taille différente et possédant des caractéristiques complètement différentes et diversifiées.

Nous avons cerné l'objet de notre recherche à travers une revue de la littérature abordant les concepts de rationalité, d'indicateurs RH et des paradigmes cognitifs et conventionnalistes. Nous avons choisi ensuite le cas des entreprises marocaines pour mener nos investigations suite aux éléments développés dans le cadre théorique. Ainsi, notre revue de la littérature nous a permis de formuler notre principale question de recherche comme suit : **«La prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH et les explications fournies par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour expliquer cette prégnance de la rationalité»**. Celle-ci a guidé ensuite notre travail sur le terrain en posant les questions suivantes :

- Dans quelles postures les directeurs de ressources humaines conçoivent-ils les indicateurs RH ?
- Pourquoi l'entreprise utilise-t-elle des indicateurs RH ?
- Quels sont les indicateurs RH utilisés par l'entreprise ?
- Quels sont les acteurs à l'origine de la conception et de la mise en œuvre des indicateurs RH et comment elle se fait ?
- Quel est l'apport de ces indicateurs RH aux différentes parties prenantes de l'entreprise à savoir le management, la fonction RH, les acteurs suivis par les indicateurs RH et les utilisateurs de ces indicateurs ?

## L'intérêt de la recherche

Notre travail de recherche présente plusieurs intérêts, tant au niveau théorique, que méthodologique.

Au niveau théorique, nous avons interpellé le paradigme rationnel pour cerner le comportement des acteurs lors de la conception des indicateurs RH et avons relevé que d'autres paradigmes pouvaient être mobilisés. Notre analyse de la revue de la littérature nous a permis de relever que très peu de recherches sont effectuées dans une approche

multiparadigmatique (Gioia et Pitre, 1990 ; Hassard, 1991). Nous avons saisi l'opportunité d'exploiter trois paradigmes pour étudier une thématique prometteuse dans un contexte de plus en plus normalisé.

Au niveau méthodologique, comme nous étudions la posture rationnelle des décideurs lors de la conception des indicateurs RH dans un terrain marocain, une démarche qualitative est apparue la plus appropriée pour mieux comprendre ce qui se rapporte à notre question de recherche. Nous avons décidé de retenir la méthode des cas parce qu'elle nous paraît la plus appropriée pour accéder à l'objet de notre recherche. Nous avons considéré les individus interpellés comme des cas et les organisations représentées par ces mêmes individus comme des cas également. Les données ont été collectées en ayant recours à des entretiens semi-directifs et des récits de pratiques.

## La structure du travail

L'une des spécificités de cette thèse réside dans un certain courage intellectuel notamment parce qu'elle suppose la prégnance de la rationalité classique dans les processus de prise de décision et cherche non pas à la remettre en cause, mais à la réconforter par d'autres cadres théoriques. La force de notre thèse réside dans la rencontre entre ces différents cadres.

La présente thèse est organisée en deux parties, la première partie relate la revue de la littérature où nous avons, dans un premier chapitre, exposé les arguments défendant la prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH, et dans un deuxième chapitre, nous avons présenté les arguments apportés par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer cette prégnance de la rationalité. La deuxième partie présente, dans un premier chapitre, la démarche méthodologique choisie d'adopter, et dans un deuxième, la présentation et l'analyse de nos résultats issus de notre étude terrain. L'architecture de la thèse se présente donc ainsi :



## INTRODUCTION GENERALE

La problématique de la recherche  
Les objectifs de la recherche  
L'intérêt de la recherche  
La structure du travail

### Partie 1 : La prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH :

#### Cadre théorique

#### Chapitre 1 : La prégnance de la Rationalité : Les arguments explicatifs

1. Rationalité et prise de décision
2. Une lecture psychologique de la rationalité pour appuyer sa prégnance
3. La prégnance de la Rationalité dans la conception des indicateurs RH : Les arguments explicatifs

#### Chapitre 2 : Les explications apportées par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH

1. Les explications apportées par le paradigme cognitif pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH
2. Les explications apportées par le paradigme conventionnaliste pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH
3. Les différents paradigmes sont complémentaires malgré leur apparence paradoxale : La rationalité au service d'une vision partagée

### Partie 2 : La prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH :

#### Cas de l'entreprise au Maroc

#### Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

1. La thèse défendue comme fruit d'une revue de la littérature
2. La démarche adoptée pour produire des connaissances
3. La démarche méthodologique

#### Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats de l'étude terrain

1. Les indicateurs RH conçus dans une rationalité classique dans les entreprises au Maroc
2. La prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH : Les explications apportées par le paradigme cognitif
3. La prégnance de la rationalité classique dans la conception des IRH : Les explications apportées par le paradigme conventionnaliste
4. Synthèse et analyse des résultats

## CONCLUSION GENERALE

Les principales contributions de la recherche  
Les limites de la recherche  
Les perspectives d'évolution de la recherche



# Partie 1 : La prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs de ressources humaines : Cadre théorique

## Introduction de la première partie

La rationalité occupe le premier rang dans les comportements et les discours économiques qui ont pour mission de justifier les comportements des individus. Certains auteurs envisagent la rationalité comme associée à l'agissement de l'Homme dans la mesure où toute action est réfléchie et où chaque personne va chercher à se munir des outils les plus adéquats pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Von Mises (1985, p. 22)<sup>14</sup> considère alors que : «*L'agir humain est nécessairement toujours rationnel*». La rationalité classique suppose que l'agent économique cherche à maximiser son profit, son bien-être, ses souhaits mais également les bénéfices qu'il peut tirer d'un bien, d'un service ou d'une activité. Ainsi, le décideur détient toutes les éventualités, possibilités de choix entre les mains. Il est au courant aussi de toutes les conclusions et de tous les résultats qui s'associent à chaque éventualité de choix. Ce discernement peut être dépeint par un environnement de certitude, de risque, d'incertitude, de méconnaissance partielle ou totale. Selon Huard (1980, pp. 540-572)<sup>15</sup>, le décideur détient un «*critère de choix*» ou «*fonction de valeur d'usage*», ou «*d'ordre de préférence*» qui lui facilitent une hiérarchisation des résultats, des plus désirables ou moins désirables. Cette hiérarchisation s'avérant plus ou moins facile dépendamment du nombre des critères de choix utilisés. Ce choix se base sur une concordance entre le résultat le plus avantageux et l'éventualité de choix qui lui coïncide. Cette éventualité devient alors la solution optimale. La rationalité classique constitue un modèle clé de la prise de décision. Le recours à la rationalité, dans le sens de s'y positionner, procure à la prise de décision une certaine conformité sociale. Les acteurs se trouvent ainsi parler un langage commun et l'ambiguïté qui peut entacher la communication entre eux se trouve réduite. Le décideur est

---

<sup>14</sup> Von Mises L. (1985), «L'action humaine», Presses Universitaires de France.

<sup>15</sup> Huard P. (1980), «Rationalité et identité : vers une alternative à la théorie de la décision dans les organisations», In: Revue économique. Volume 31, n°3, pp. 540-572.

alors qualifié de rationnel étant donné sa capacité à arbitrer entre différents facteurs qui peuvent parasiter sa prise de décision et à limiter leurs conséquences.

Face à des mutations brusques, soudaines et impactant considérablement la bonne marche des activités de l'entreprise, la Fonction Ressources Humaines (RH) doit assumer une contrainte pesante. Effectivement la Fonction RH est non seulement tenue de prouver sa participation à la performance de l'entreprise, mais elle doit en plus démontrer cette participation. Sont ainsi nés un ensemble de travaux unissant la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle (Schuler et Jackson, 1987, 1999 ; Wright et Mc Mahan, 1992 ; Truss, 2001). C'est ainsi qu'a émergé la problématique de mesure de la performance de la gestion sociale dans les organisations. Le concept de capital humain fut initialement abordé par le pionnier professeur Schultz (1961)<sup>16</sup> de l'université de Chicago. Schultz développe une thèse qui stipule que les dépenses liées à la santé, à la formation, à l'éducation, considérées habituellement comme perdues parce que consommées, constituent en fait des investissements en capital humain. Les travaux de Schultz ont été poursuivis par d'autres réflexions sur l'analyse des facteurs de croissance (Denison, 1962)<sup>17</sup> et au niveau de l'accumulation du capital humain dans les entreprises (Becker, 1964)<sup>18</sup>. Marquès, président de l'Association Francophone de Comptabilité<sup>19</sup>, est le pionnier des travaux sur la comptabilité des ressources humaines en France. Marquès<sup>20</sup>, en 1974, publie un ouvrage sur la comptabilité des ressources humaines et ses travaux ont exploré deux principales pistes. Les modes d'évaluation des ressources humaines et le processus de gestion des investissements humains. Ainsi, tous ces travaux sur la comptabilité des ressources ont constitué un socle et une impulsion pour le pilotage socio-économique des ressources humaines ce qui a donné un élan considérable aux indicateurs de la gestion sociale qui se sont notablement développés dans les organisations.

La problématique de la composante RH s'impose aux décideurs qui tentent de comprendre et de contrôler les dépenses RH, l'investissement qui en découle et de la valeur que ces ressources humaines génèrent. Aujourd'hui, plusieurs chercheurs reconnaissent que les

---

<sup>16</sup> Schultz T. W. (1961), «Investment in human capital», American Economic Review, vol. 51.

<sup>17</sup> Denison E. (1962), «The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us», Supplementary Paper no.13, New-York : Committee for Economic Development.

<sup>18</sup> Becker G.S. (1964), «Human Capital», National Bureau of Economic Research, Colombia University press, NewYork, 187 p.

<sup>19</sup> AFC : Actes des séminaires et des congrès depuis 1980.

<sup>20</sup> Marquès E. (1974), «La comptabilité des ressources humaines», Éditions Hommes et Techniques, Suresnes, 136 p.

ressources humaines peuvent être la clé de réussite et de succès des entreprises parce qu'elles sont source de création de valeur et d'avantages compétitifs. S'en est suivi la naissance d'un concept combiné, considéré par Martory (1999)<sup>21</sup>, comme un système de pilotage utile à tous les responsables et qui permet de leur rapporter l'état des variables sociales. Cet outil est le contrôle de gestion sociale. Effectivement, le contrôle de gestion sociale est le point d'intersection entre la gestion sociale et le contrôle de gestion. Son rôle est de permettre une meilleure adéquation entre les modes de gestion du facteur humain au sein de l'entreprise et les contraintes financières de cette dernière. Martory (2009, pp. 6-11)<sup>22</sup> a fourni par ailleurs deux définitions pertinentes du contrôle de gestion sociale :

- *«Le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts».*

- *«Le contrôle de gestion sociale est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est à dire le pilotage social qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers».*

Dans ses travaux sur ce nouveau contrôle de gestion, Martory montre que la performance sociale s'apprécie à court terme selon des indicateurs d'efficacité (atteinte des résultats) et d'efficience (résultats/moyens), et à long terme selon la qualité des investissements sociaux réalisés (coût historique du recrutement, coût de remplacement pour l'effet d'apprentissage) (Cappelletti, 2006)<sup>23</sup>. Le contrôle de gestion sociale tente l'évaluation des indicateurs de la performance sociale par les cinq composants du personnel-mix<sup>24</sup> à savoir : la politique salariale et sociale, la valorisation sociale des salariés, le climat et le comportement social, les relations paritaires, l'image sociale interne et externe. Les composants définis sont ceux de la gestion sociale de l'entreprise qui peuvent être mesurés par des clignotants (par exemple l'indicateur de conflictualité pour la sonde du climat social). Plane (2003)<sup>25</sup> souligne que le contrôle de gestion sociale permet de combler les failles d'un système comptable en le complétant par un tableau de bord de pilotage dédié à la gestion sociale. Ce tableau doit être constitué d'indicateurs de situation (par exemple, les effectifs) et de mouvement (par exemple

---

<sup>21</sup> Martory B. (2009), «Contrôle de Gestion Sociale», 6ème Edition, Vuibert Gestion.

<sup>22</sup> Ibid p. 12

<sup>23</sup> Op. cit. p. 2

<sup>24</sup> Op. cit. p. 2, pp. 6-11

<sup>25</sup> Plane J.M. (2003), «La Gestion des Ressources Humaines», Economica.

le taux d'augmentation des effectifs) du personnel (Cappelletti et Khouatra, 2004)<sup>26</sup>. Les indicateurs RH sont ainsi un outil au service des managers et leur permettent d'apprécier l'efficacité de leur gestion sociale à travers la performance qu'elle peut générer. Ces indicateurs RH découlent de la stratégie RH de l'entreprise et doivent être conçus en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise qu'ils doivent servir. L'indicateur constitue donc un élément essentiel pour la prise de décision au sein des organisations. Sa pertinence se mesure à sa capacité d'informer sur le bon déroulement d'une activité en vue d'atteindre la performance, à sa capacité d'émettre des signaux pour orienter le décideur et lui permettre de repérer les paramètres de succès et d'échec d'une activité, et finalement à sa capacité à générer des résultats opérationnels dans le sens valides et issus de l'activité mise sous contrôle. Les décideurs conçoivent les indicateurs RH qui vont les accompagner dans la gestion des activités de l'entreprise qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles.

Notre principale question de recherche émerge alors de ces deux principales notions : Rationalité et Indicateurs RH. Nous nous sommes questionnés sur la place de la rationalité dans le processus de conception des indicateurs RH. Au regard de la nature de l'homme, nous avançons que la rationalité classique est prégnante dans la posture du décideur qui conçoit les indicateurs de gestion. Nous avons donc cherché à justifier notre argumentaire en nous appuyant sur une recherche bibliographique qui nous a permis d'aboutir à des conclusions pertinentes.

Notre questionnement s'est ensuite élargi à la compréhension de la place d'autres paradigmes dans la conception des indicateurs RH. Effectivement, nous avons tenté de relever les arguments véhiculés par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour comprendre la prégnance de la rationalité classique des décideurs lors de la conception des indicateurs RH.

Les théories cognitives s'intéressent à la façon avec laquelle les individus élaborent et structurent leurs connaissances. Ainsi, elles tentent de discerner les transformations progressives des structures mentales et les interactions qui les animent. Le comportement des acteurs n'est plus perçu comme une simple réaction face aux phénomènes organisationnels mais s'est rempli de sens et de but déterminé. Les sciences cognitives ont pour finalité d'analyser, de justifier et par moment de modéliser les capacités fondamentales de l'individu en termes de logique, de perception et de mode opératoire (Andler, 1992)<sup>27</sup>. Ainsi, la

---

<sup>26</sup> Cappelletti L. et Khouatra D. (2004), «Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle», Comptabilité-Contrôle-Audit, juin, Tome 10, Vol. 1, pp. 127-146.

<sup>27</sup> Andler D. (1992a), «Introduction aux sciences cognitives», Collection « Folio/essais ». Paris : Gallimard.

cognition peut être assimilée à un processus mental qui interfère dans le processus de prise de décision au sein de l'organisation. Le comportement des acteurs n'est plus la résultante de leur propre action, mais doit être appréhendé en prenant en considération son interférence avec son environnement. L'approche cognitive donne ainsi une importance primordiale à la compréhension de l'environnement par les acteurs et son interaction avec les processus de décision dans les organisations. Compte tenu de ses capacités cognitives, le décideur utilise des stratégies adaptées pour appréhender son environnement. Sa posture maximisatrice se retrouve ainsi remise en question à cause de la grande quantité d'informations qu'il doit gérer, il adopte alors des stratégies cognitives qui lui permettent d'élaborer et de structurer ses connaissances. Son comportement n'est plus une simple réaction aux phénomènes organisationnels parce que celui-ci s'est rempli de sens et de but bien déterminé. Le décideur adopte une approche cognitive pour prendre ses décisions et concevoir ces indicateurs de gestion, ce qui lui permet d'accompagner la stratégie globale de l'entreprise et d'énoncer les objectifs nécessaires pour atteindre la performance souhaitée. La cognition managériale *«s'intéresse aux processus de production et d'acquisition de la connaissance et aux effets que cette acquisition exerce sur le comportement et l'action du décideur»* (Lauriol, 1998, p. 73)<sup>28</sup>. On aurait pu penser que ce qualificatif attribué à la gestion la dénude de toute rationalité. Par contre, Laroche (1995)<sup>29</sup> désigne l'étude du processus cognitif comme un facteur enrichissant des modèles rationnels. La perspective rationnelle peut être perçue comme paramètre complémentaire venant combler les vides des théories qui l'ont précédé (Porac et al., 1989)<sup>30</sup>. On a ainsi transité d'une représentation de l'organisation comme étant un processus formalisé à une représentation de l'organisation comme un processus social laissant apparaître de nouvelles perspectives cognitives. Les postulats de la cognition managériale nous renvoient à la rationalité et aux postures rationnelles adoptées par les décideurs dans un processus de prise de décision. Une perspective cognitive n'exclut pas la rationalité des acteurs dont elle cherche à comprendre le comportement, seulement, elle tente de lui trouver une alternative. Puisqu'ils ne sont pas capables de traiter toutes les informations, les décideurs peuvent se passer d'une vision parfaite de l'environnement et lui préférer un tamis perceptuel qui développe les

---

<sup>28</sup> Lauriol J. (1998), «La décision stratégique en action, une perspective socio-cognitive», Editions L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises.

<sup>29</sup> Laroche H. (1995), «From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation», Organization Science, vol. 6, no 1, pp.62-75.

<sup>30</sup> Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989), «Competitive Groups as Cognitive Communities: the Case of Scottish Knitwear Manufacturers», Journal of Management Studies, vol. 26, no 4, juillet, pp.397-416.

informations adaptées, établies et modère les autres. Ces filtres peuvent être considérés comme des heuristiques essentielles à l'élaboration de la décision, elles opèrent comme un pilote dans l'élaboration de la décision et sont profitables voire nécessaires cependant elles peuvent aussi être à l'origine d'erreurs et ainsi engendrer des biais. Les biais décrivent l'écart entre l'image de la pensée souhaitée et l'image de la pensée réelle. Ce sont les écarts perceptibles et identifiables entre le processus de décision rationnel et le processus réel.

Notre questionnement s'articule alors autour de la compréhension du rôle de l'approche cognitive dans le processus de consolidation de la prégnance de la rationalité classique lors de la conception des indicateurs RH.

Les conventions sont des solutions efficaces et indispensables à des problèmes de coopération complexes. La convention va donner du sens à la rationalité en réconfortant les décideurs dans leurs choix. Batifoulier et Larquier (2011)<sup>31</sup> considèrent la convention comme un accord, socialement conçu, permettant la normalisation des comportements dans une situation d'incertitude. Le décideur dépasse ainsi ses restrictions cognitives se conformant à la convention qui, au final, régit le comportement collectif. La convention existe à la fois grâce à chaque acteur (car il l'approuve) et même à l'extérieur de ce cercle (parce que tous les autres acteurs vont l'approuver).

Ajoutant à cela que la convention est évolutive, elle permet aux acteurs de résoudre des problématiques de manière constante et répétitive «*elle s'impose de manière récurrente et systématique pour régler un problème d'incertitude donné*» (Gomez, 1997, p. 1064)<sup>32</sup>. Dans un contexte d'incertitude, l'acteur n'est plus totalement rationnel et pour faire face à cette situation et la dépasser, il choisit d'observer les autres acteurs et de les imiter. L'incertitude amène l'acteur à suivre le comportement communément admis et qualifié de normal. Effectivement, Defelix (1999)<sup>33</sup> souligne que l'acteur va se conformer à la convention dès lors qu'il s'agit du «*comportement normal*», autrement dit le comportement le plus suivi et le plus adopté par le collectif. L'adhésion collective à la convention est une forme de rationalisation des comportements.

---

<sup>31</sup> Batifoulier P. et Larquier G. (2001), «La convention en théorie des jeux», in Batifoulier P. Théorie des conventions, *Economica*, 99-126.

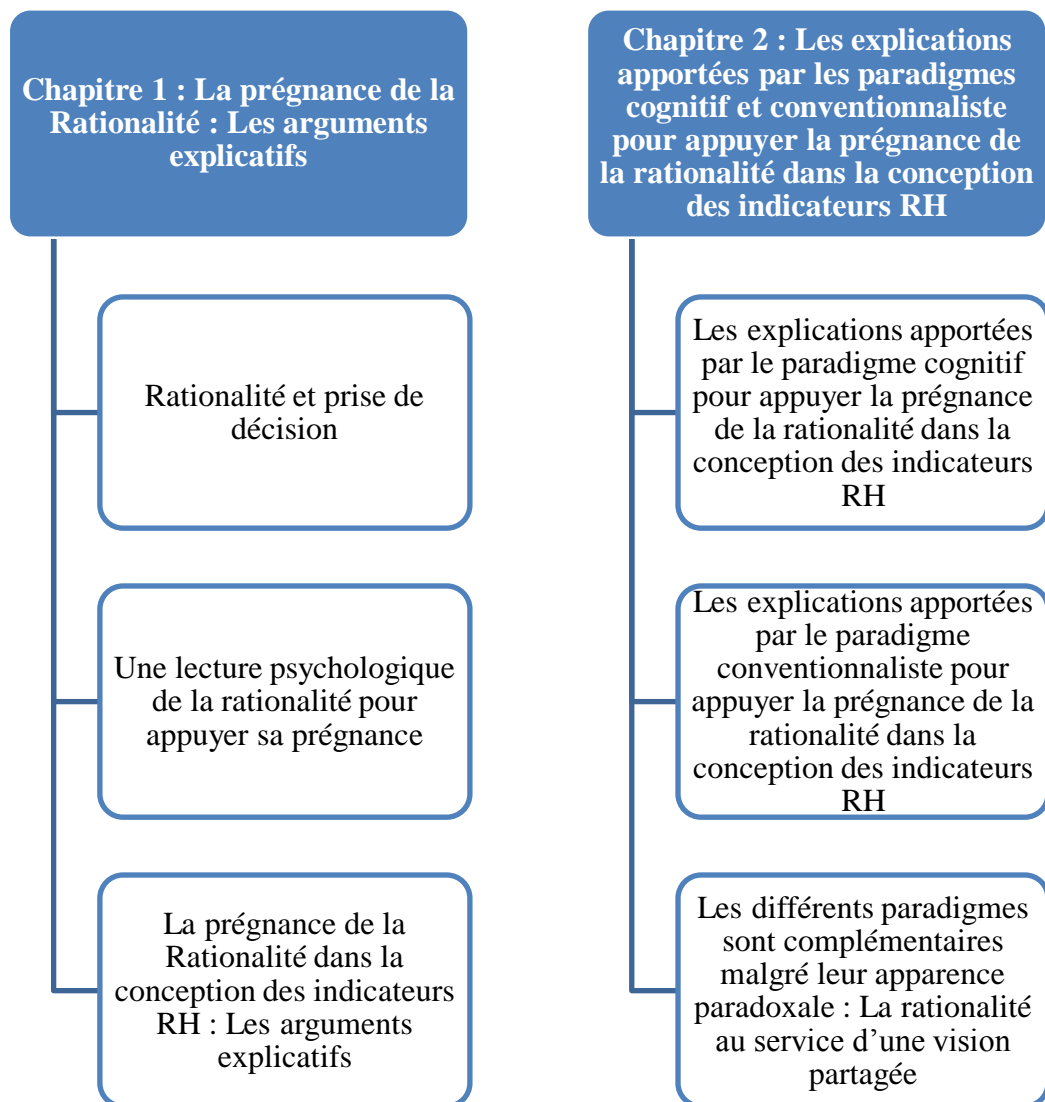
<sup>32</sup> Gomez P-Y (1997), «Economie des conventions et sciences de gestion», in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, Article 54 : 1060-1072, *Economica*.

<sup>33</sup> Defelix C. (1999), «Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction ressources humaines. Note de recherche ESA / CERAG. Université Pierre Mendès France, Grenoble, décembre.

Notre questionnement s’articule alors autour de la compréhension du rôle de l’approche conventionnaliste dans le processus de consolidation de la prégnance de la rationalité classique lors de la conception des indicateurs RH.

Pour justifier notre proposition de recherche que ces paradigmes, au lieu de façonner la posture rationnelle du décideur, ils viennent la consolider, nous avons structuré cette première partie de la manière suivante :

## Partie 1 : La prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH : Cadre théorique





# Chapitre 1 : La prégnance de la Rationalité : Les arguments explicatifs

## Introduction du premier chapitre

Le présent chapitre s'intéresse au paradigme rationnel et sa prégnance dans la conception des indicateurs RH. Effectivement, le concept de rationalité est le premier postulat des théories économiques traditionnelles. La rationalité est née depuis Adam Smith qui postule qu'un agent économique va procéder à un choix, prendre une décision, qui va maximiser son intérêt personnel. L'agent économique est ainsi qualifié d'égoïste. Il confronte les fins aux moyens et procède au choix qui lui convient le plus. Ce point s'appuie sur les principales contributions dans ce domaine et relève la prégnance du concept de rationalité dans différents contextes.

Dans le présent chapitre, nous allons montrer que les indicateurs de ressources humaines sont essentiellement conçus dans une logique rationnelle privilégiée par l'exigence de performance, par l'adoption d'un système de traitement de l'information et par l'adoption d'un tableau de bord des ressources humaines.

Notre démarche, dans le présent chapitre, s'articule autour de quatre points principaux :

- Nous défendons l'idée selon laquelle la rationalité est un déterminant de la prise de décision des individus et lui procure une valeur explicative considérable. Le postulat de la rationalité domine la prise de décision compte tenu du profit attendu de l'individu et de l'utilisation optimale des ressources mises à sa disposition ;
- Nous avons cherché ensuite à comprendre la place des émotions dans la rationalité. Effectivement, nous avons relevé qu'être rationnel, ne stipule nullement de se défaire de ses émotions. Nous avons alors tenté de comprendre les retombées des émotions sur la rationalité des décideurs lors de la conception des indicateurs RH ;
- Finalement, nous avons défendu l'idée selon laquelle les indicateurs RH sont à la disposition des managers pour leur permettre d'apprécier les retombées de leur gestion d'en évaluer la performance. Effectivement, pour justifier le fait que l'indicateur joue un rôle essentiel dans le mécanisme de prise de décision, nous avons présenté les logiques dominantes dans les usages des indicateurs. Nous avons ainsi relevé trois



logiques principales, la première est liée à l'atteinte de la performance, à l'adoption d'un système de traitement de l'information et à l'adoption d'un HRscorecard. Dans ce sens, l'adoption d'une approche rationnelle peut être appuyée par l'atteinte de résultats positifs pour l'organisation, par l'optimisation des processus et des indicateurs RH et finalement par l'atteinte de la performance. Nous nous sommes ensuite référés aux travaux sur le traitement de l'information pour faire remarquer que la rationalité classique des indicateurs RH est au cœur du processus de prise de décision. Le tableau de bord constitue le système d'information à la disposition du décideur pour connaître, en continu et rapidement, les données fondamentales pour contrôler sa gestion sociale. Traitant la problématique des indicateurs RH, nous nous sommes spontanément penchés vers les outils à la disposition du décideur pour une gestion orientée vers les ressources humaines, à savoir le HR Scorecard.

Nous avons cherché, à travers ce chapitre, à faire ressortir les arguments qui défendent la prégnance de la rationalité classique dans la posture des décideurs lors de la conception des indicateurs RH.

## 1.1. Rationalité et prise de décision

### 1.1.1. La rationalité est au cœur de la prise de décision individuelle

La rationalité des agents économiques est le noyau de la théorie des organisations. Elle favorise l'explication des comportements des individus en tant qu'acteurs économiques. C'est dans ce contexte que la première forme de rationalité a vu le jour : la Rationalité Classique. Effectivement, dans la perception économique classique, l'agent économique est un individu rationnel qui est en quête de maximisation de son gain, de son confort, de ses aspirations ou des avantages qu'il peut tirer d'un bien, d'un service ou d'une activité. Selon Allais (1953, p. 518)<sup>34</sup>, «*Un homme est réputé rationnel lorsque a) il poursuit des fins cohérentes avec elles-mêmes ; b) il emploie des moyens appropriés aux fins poursuivies*».

L'agent rationnel cherche à procéder aux choix qui lui procurent le plus de satisfaction. Ce postulat de rationalité suppose que les agents soient animés par un souhait, totalement égocentrique, et qu'ils tentent de puiser le maximum des situations dans lesquelles ils peuvent se retrouver. Pour Von Mises (1985, p. 42)<sup>35</sup> «*L'agir humain est nécessairement toujours rationnel*». Ainsi, les individus sont aptes à fixer le profit qu'ils peuvent tirer de tel ou tel contexte, de préférer les conduites qui vont favoriser la maximisation de ce profit et l'atteinte d'une utilité parfaite. Cela implique que tous les agissements et toutes les activités des agents soient le fait d'une organisation et d'une consultation réalisées consciemment. L'impulsif et l'irréfléchi sont donc totalement écartés de la production des actions de l'homme. L'agent économique est réputé apte à réaliser toutes les appréciations nécessaires à l'atteinte des options qui lui sont idéales. Il a la capacité de saisir, au cas par cas, tous les paramètres qui peuvent éventuellement le renseigner sur la situation, ceux qui peuvent avoir une incidence sur cette même situation ainsi que les conséquences de chacun des choix qu'il peut sélectionner. Par la suite, il étudie tous les paramètres et il en déduit le choix maximal et idéal pour lui : «*Étant donné un ensemble d'actions possibles, l'agent choisit rationnellement s'il n'y a pas d'action possible pour lui dont il préférerait les conséquences à celles résultant de*

---

<sup>34</sup> Allais M. (1953), «Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque : Critique des Postulats et Axiomes de l'Ecole Américaine», Vol. 21, No. 4 (Oct., 1953), pp. 503-546.

<sup>35</sup> Op. cit. p. 10.

*son choix*» (Hahn, 1982, p. 747)<sup>36</sup>. Autrement dit, l'individu n'agit et ne réalise ses actions que parce qu'elles servent et vont dans le sens de son intérêt personnel. De ce qui précède, nous déduisons clairement que la rationalité est un déterminant de la prise de décision des individus et lui procure une valeur explicative considérable, expliquée par Harsanyi (1966, p. 125)<sup>37</sup> dans les propos suivants : *«le concept de comportement rationnel est un principe explicatif très fort parce qu'il permet d'expliquer, pour un grand nombre de faits empiriques, le comportement des gens sur la base des buts (ou des fins) qu'ils cherchent à atteindre»*.

### 1.1.2. Les facteurs explicatifs de la prégnance de la rationalité dans la prise de décision

Nous voulons ici nous interroger sur les explications possibles justifiant la prégnance de la rationalité classique dans un processus de prise de décision. Le premier argument qu'on retrouve dans la littérature a trait à la recherche du profit par les individus dans un contexte donné. D'après ce postulat, la compréhension de l'environnement est une condition suffisante pour connaître l'option choisie par l'individu. Les agents ne prennent en considération que leur propre profit et sont ainsi des ensembles de décisions indépendants de toute coutume sociale et de toute pression environnementale. L'idée de rationalité émerge déjà chez Smith, par exemple, pour justifier le libre-échange, il renvoie au comportement individuel rationnel : *«La maxime de tout chef de famille prudent est de ne jamais essayer de faire chez soi la chose qui lui coûtera moins à acheter qu'à faire»* (Smith, 1776, p. 32)<sup>38</sup>. Cette configuration de l'hypothèse de rationalité alliée à l'individualisme méthodologique est reprise par Wolfelsperger (2010, p. 780)<sup>39</sup>. D'après lui, les discours économiques tournent autour d'un socle commun qui constitue *«un style d'interprétation propre»* : *«Ce style se caractérise, entre autres, par les deux hypothèses d'individualisme (la réalité sociale est le produit de comportements individuels) et de rationalité (chaque individu utilise des moyens adaptés aux fins qu'il poursuit)...»*. L'origine de l'étude est donc un individu indépendant, qui dispose de l'information adéquate, qui priorise les occasions qui se présentent à lui à partir d'un rapport

---

<sup>36</sup> Hahn F. (1982), «Stability»; in Arrow and Intriligator (Ed.) (1992), Vol. II, pp. 745-793, Handbook of Mathematical Economics, North Holland, Amsterdam.

<sup>37</sup> Harsanyi J. C. (1966), «Some Social Science Implications of a New Approach to Game Theory», in Strategic Interaction and Conflict : Original Papers and Discussion, sous la direction de Archibald Kathleen.

<sup>38</sup> Smith A. (1776), «Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations», livre IV chapitre II, Traduction française de Germain Garnier, 1881 à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843.

<sup>39</sup> Wolfelsperger A. (2010), «Le désintéressement malveillant Ou le chapitre manquant du Traité critique de l'homme économique de Jon elster», Revue française de science politique, 2010/4 Vol. 60, p. 769-785.

coût/avantage. Cette perception de l'individu rationnel repose sur un détachement entre les décisions économiques et le contexte social et historique, comme le montre Cahuc (1995, p. 430)<sup>40</sup> : «*En économie, le principe de rationalité signifie que les individus agissent en utilisant au mieux les ressources dont ils disposent, compte tenu des contraintes qu'ils subissent. (...) l'individu rationnel, ou encore homo oeconomicus, est égoïste : il tient compte uniquement de son propre intérêt. Il constitue en outre une unité de décision autonome : son comportement n'est pas déterminé par des habitudes sociales consciemment ou inconsciemment assimilées. Son comportement est défini indépendamment de toute contrainte macrosociale*». Cela suppose que le postulat de la rationalité classique est prépondérant dans la prise de décision compte tenu du profit attendu de l'agent et de l'utilisation optimale des ressources dont il dispose.

La prise en compte du contexte dans la recherche du profit est bien illustrée dans les travaux des économistes de l'école classique. Adam Smith avance que la rationalité de l'individu est rattachée à la rationalité du système. Ainsi, l'interférence entre agents rationnels et les processus de la concurrence pure et parfaite mène à l'exploitation maximale des ressources, à l'optimisation des propriétés d'utilité de chaque agent prenant en considération le contexte et l'équilibre. Dans ce même sens, son étude de la main invisible et la division du travail se fonde sur «*le comportement maximisateur des individus*» Smith (1776, p. 24)<sup>41</sup>.

De ce fait, la rationalité classique se fonde sur deux postulats de base :

- L'agent économique est en quête de son intérêt personnel et veille à poursuivre des objectifs purement égoïstes, comme le souligne Smith (1776, p. 33)<sup>42</sup> «*C'est l'individu et lui seul qui est le juge de son intérêt personnel*» ;
- L'agent économique recherche la maximisation de son profit par des calculs Coûts/Avantages.

Ainsi, nous faisons remarquer que la conception dominante de la rationalité est le processus d'adaptation des moyens dont dispose l'individu aux fins qu'il souhaite atteindre. Nous retenons donc que la rationalité classique domine dans l'élaboration des choix des acteurs et dans le processus de décision compte tenu des deux postulats cités qui guident le comportement des acteurs.

---

<sup>40</sup> Cahuc P. (1995), «Macroeconomic performance and wage setting level in symmetric non-cooperative games», *Economics Letters*, vol 48, 427-32.

<sup>41</sup> Op. cit. p. 20.

<sup>42</sup> Op. cit. p. 20.

Ce constat renforce l'hypothèse générale selon laquelle les actions des individus sont «*intentionnellement rationnelles*» (Graham et al., 1999, p.4)<sup>43</sup> et consolide la théorie économique qui a abouti à un modèle logique fondé sur l'action de l'homme. Cette logique se base sur la finalité d'un choix réalisé par l'individu afin d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé. Il s'agit ici de l'intention rationnelle présentée par Graham et al. (1999)<sup>44</sup> et qui régit l'action humaine. La logique du modèle de l'action rationnelle renforce le postulat de l'intention rationnelle par la notion de cohérence. Il s'agit d'une cohérence orientée vers les finalités poursuivies à travers l'action, et d'une cohérence dans l'examen des propositions qui favorisent un choix optimal. De ce fait, la rationalité « *[...] caractérise un comportement qui, dans une situation donnée, est adapté à la poursuite de buts déterminés* » (Simon, 1985, p. 295)<sup>45</sup>.

Pour appuyer notre hypothèse de la prégnance de la rationalité classique dans le processus de prise de décision, nous nous référons à Downs (1957, p. 4)<sup>46</sup> qui postule que «*les théoriciens de l'économie ont presque toujours considéré une décision comme le produit d'esprits rationnels [...]. La théorie économique repose sur cette supposition selon laquelle une rationalité consciente prédomine*». Les conséquences logiques et attendues de sa thèse sont très explicites et lui-même les présente en précisant que : «*les méthodes [économiques] traditionnelles de prévision et d'analyse peuvent être mises en œuvre [...] Si le théoricien connaît les fins que poursuit un décideur, il peut prévoir quelles actions cet acteur mettra en œuvre pour y parvenir en ayant recours à la méthode suivante : premièrement, il établit quel est le cheminement le plus raisonnable pour atteindre ses objectifs et deuxièmement, il suppose que ce cheminement sera effectivement choisi parce que le décideur est rationnel*» (Downs, 1957, p. 4)<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> Graham T. Allison et Philip D. Zelikow, «L'essence de la décision. Le modèle de l'acteur rationnel», Cultures & Conflits, 36 | hiver 1999 - printemps 2000

<sup>44</sup> Ibid. p. 22.

<sup>45</sup> Simon H. (1985), «Human Nature in Politics : The Dialogue of Psychology with Political Science», American Political Science Review, n° 79, 1985, pp.293-304.

<sup>46</sup> Downs A. (1957), «An Economic Theory of Democracy», Harper and Row, p.4.

<sup>47</sup> Ibid. p. 22.

## 1.2. Une lecture psychologique de la rationalité pour appuyer sa prégnance

Se poser la question sur le caractère rationnel des émotions est, à bien des égards, une question audacieuse. Effectivement, l'association de ces deux concepts, Emotion et Rationalité, peut s'avérer problématique pour différentes raisons. Pour Elster (1996)<sup>48</sup>, il est question de comprendre le caractère rationnel des émotions, alors que pour Damasio (1996)<sup>49</sup>, il est question de comprendre le rôle des émotions dans la rationalité. Dans les deux cas, il s'agit de comprendre les retombées probables des émotions sur la rationalité.

En réalité, dans plusieurs entreprises, les émotions n'ont pas encore, pour ne pas dire n'ont pas, lieu d'être dans un environnement professionnel vu que la rationalité y domine. Cependant, Damasio (1995)<sup>50</sup> démontre qu'être rationnel ne stipule pas se défaire des émotions. A l'inverse, il précise que «*l'absence d'émotions et de sentiments empêche d'être vraiment rationnel*» Damasio (1995, p. 380)<sup>51</sup>. Sa réflexion basée sur des cas symptomatiques prouve que les structures neuronales fondamentales qui facilitent le discernement des émotions sont combinées, entremêlées avec celles engageant la capacité de raisonnement. Les émotions offrent la possibilité aux décideurs de s'imprégner d'un ensemble de connaissances et d'assimiler divers contextes, les émotions s'avèrent primordiales à tout mécanisme «interprétatif» (Gould, 2004)<sup>52</sup>. Dans le sens qui nous intéresse, nous déduisons que les émotions sont profitables à la prise de décision et sont prioritairement utilisées dans les choix des plans d'actions et des moyens employés par les décideurs.

De la même manière, Ashforth et Humphrey (1995, p. 96)<sup>53</sup> évoquent «*l'interpénétration des émotions et de la rationalité*». Leur raisonnement est éclairé par la mise en pratique de 3 domaines : 1) la motivation, sous-entend que le dévouement de l'acteur au sein de l'organisation n'est réel que via une liaison, une union émotionnelle avec le travail, 2) le leadership, où la rationalité est reçue comme influence voire comme utilisation, et 3) la

---

<sup>48</sup> Elster, J. (1996), «Rationality and the Emotions», The Economic Journal, 106 (438): 1386-1397.

<sup>49</sup> Damasio A. (1996), «The Somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex, Philosophical Transactions of the Royal Society», London B Biological Sciences, 351(1346):1413-20.

<sup>50</sup> Ibid. p. 23.

<sup>51</sup> Ibid. p. 23.

<sup>52</sup> Gould D.B. (2004). «Passionate Political Processes: Bringing Emotions Back into the Study of Social Movements», dans J. Goodwin et J.M. JASPER (dir.), Rethinking social movements, New York, Rowman and Littlefield publishers, p. 155-174.

<sup>53</sup> Ashforth B.E. et Humphrey R.H. (1995), «Emotion in the work place: a reappraisal. Human Relations», 48: 97-125. Reprinted in 2008 in Organizational Psychology: Critical Concepts in Psychology, edited by Jo Silvester.

dynamique de groupe, où la contamination émotionnelle à un effet unificateur, intégrateur et accélérateur des conflits.

Par ailleurs, Bourgeois-Gironde (2009)<sup>54</sup> distingue deux démarches justifiant les interférences entre les émotions et la rationalité. D'un côté, il considère que les émotions, formées par des processus corporels et occasionnées par un ensemble de phénomènes distincts, permettent au décideur de recevoir un «signal» sur sa relation avec son environnement. D'un autre côté, et prenant comme hypothèse que le décideur n'ait pas reçu le fameux «signal» émis par les émotions ou même qu'il n'ait pas su l'interpréter, l'action du décideur va être guidée par ces mêmes émotions et ce vers le choix optimal. Ainsi, Bourgeois-Gironde (2009, p. 43)<sup>55</sup> estime que *«les émotions peuvent être considérées, alternativement ou conjointement, comme des signaux relativement fiables et comme des poids décisionnels possiblement utiles»*.

Nous soulignons que les émotions que nous avons relevées dans ce qui précède sont celles ressenties dans une situation où le décideur est confronté à un choix et plus exactement dans le contexte de l'organisation où les règles de rationalité et de maximisation du profit sont en jeu.

De ce fait, et toujours d'actualité aujourd'hui d'ailleurs, quand l'organisation se soucie de l'émotion, c'est pour sa paralysie, son arrêt, son isolation, son instruction et/ou sa régularisation (Ashforth et Humphrey, 1995)<sup>56</sup>. Autrement dit l'application de ce que l'on pourrait nommer la *«rationalité émotionnelle»*.

De ce fait, Damasio (1995, p. 388)<sup>57</sup> renforce notre propos et estime que : *«Arriver à une décision demande de posséder des informations relevant de toutes sortes de domaines, et d'être en mesure de leur appliquer certaines stratégies de raisonnement»*. Prendre une décision serait alors l'élaboration d'un ensemble de récits construits à partir de différentes formes d'informations importantes relevant de l'entreprise, qu'elles soient actuelles, ou issues de son histoire mais également celles interceptées par les émotions, les intuitions et les perceptions.

---

<sup>54</sup> Bourgeois-Gironde S. (2009), «Les émotions économiques. Réflexions sur les mécanismes d'adaptation cérébrale à l'environnement socio-économique», Revue européenne des sciences sociales, XLVII-144.

<sup>55</sup> Op. cit. p. 23.

<sup>56</sup> Op. cit. p. 23.

<sup>57</sup> Op. cit. p. 23.



### 1.3. La prégnance de la Rationalité dans la conception des indicateurs RH : Les arguments explicatifs

#### 1.3.1. Définitions des indicateurs RH : Domination de la logique rationnelle ?

La littérature regorge de définition de l'indicateur et celle que nous relatant ici est celle construite par Lorino (2001, p. 5)<sup>58</sup> qui précise que l'indicateur de performance est «*une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat*». Les indicateurs sont ainsi à la disposition des managers pour leur permettre d'évaluer les résultats issus de leur gestion et d'en apprécier la performance.

En nous appuyant sur ce dernier postulat, nous allons faire remarquer que les indicateurs RH sont essentiellement conçus dans une rationalité classique, qui adapte les moyens aux fins.

Fernandez (2013, pp. 257-264)<sup>59</sup> nous fournit deux définitions de l'indicateur, une première qu'il a qualifiée de «*générale*» et où il définit un indicateur comme «*une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur*». L'indicateur véhicule donc une information utile à la prise de décision. Dans sa deuxième définition qualifiée de «*spécifique*», Fernandez (2013, pp. 257-264)<sup>60</sup> définit l'indicateur de performance comme «*une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation*». Il estime ici qu'un indicateur est porteur de sens et qu'il «*ne peut jamais laisser un décideur indifférent*». Nous admettons cette affirmation dans la mesure où l'indicateur nous renseigne sur la performance de l'activité mise sous contrôle et déduisons alors que l'indicateur joue un rôle fondamental dans le processus décisionnel et contribue à l'amélioration des changements organisationnels. Fernandez (2008)<sup>61</sup> estime que les indicateurs répondent à trois finalités :

---

<sup>58</sup> Op. cit. p. 3.

<sup>59</sup> Fernandez A. (2013), «Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main», 6ème édition, Editions Eyrolles 500 pages, pp. 257-264.

<sup>60</sup> Ibid. p. 25.

<sup>61</sup> Fernandez A. (2008), «Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet décisionnel dans sa totalité», 4ème édition, Editions Eyrolles 500 pages, pp. 257-264.



	<b>Les indicateurs d'Alerte</b>	<b>Les indicateurs d'Equilibration</b>	<b>Les indicateurs d'Anticipation</b>
<b>Définition</b>	Signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions –réparatrices–. A contrario, leur silence indique un état normal	Signalent l'avancement par rapport aux objectifs. Ils peuvent induire des actions correctives. Dans le cas le plus grave, ils peuvent aussi remettre en cause l'objectif si celui-ci se révèle impossible à atteindre	Informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie
<b>Exemples</b>	Augmentation du taux de turnover d'une unité de production.	Délai de recrutement	Taux de participation à la formation des commerciaux dans un environnement concurrentiel.

Nous relevons que les deux premières finalités des indicateurs sont davantage caractérisées par une prégnance de la rationalité en ce qu'elles confrontent les fins aux moyens afin que le décideur procède au choix qui lui convient le plus.

Pour appuyer notre idée, nous nous proposons d'abord d'analyser différents indicateurs de la gestion sociale selon les finalités énoncées par Fernandez (2008)<sup>62</sup>.

Ainsi, nous considérons l'indicateur de turnover comme un indicateur d'alerte parce qu'il traduit le mouvement des salariés au sein de l'organisation. Comme le souligne Sekiou et Blondin (1998, p. 511-512)<sup>63</sup>, le turnover est «*tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année*». Il permet à l'entreprise d'avoir une image sur le degré de rotation de son personnel. C'est un indicateur d'alerte parce qu'il signale à l'entreprise un dysfonctionnement dans le sens d'une rotation élevée de son personnel et lui permet ainsi de mettre en place les actions correctives qui s'imposent.

<sup>62</sup> Op. cit. p. 25.

<sup>63</sup> Sekiou L., Blondin L. et al (1998), «Gestion des ressources humaines», Bruxelles : De Boeck Université.

Pour l'indicateur de l'absentéisme, c'est un indicateur d'alerte parce qu'il peut engendrer des perturbations dans le fonctionnement de toute l'organisation. Pour celle-ci, l'absentéisme induit une fluctuation non prévue des effectifs et donc des activités non prises en charge par une quelconque ressource. Il a des effets négatifs sur toute l'organisation et le défi des directeurs RH aujourd'hui est de le réduire voire de le ramener à zéro. C'est ainsi un indicateur d'alerte au service des directeurs RH pour leur permettre d'avoir une information fiable et rapide sur le taux d'absence, les différentes formes d'absences, la fréquence de chaque forme d'absence, etc. afin de réagir rapidement avant que l'impact sur l'organisation ne soit important et visible : arrêt ou ralentissement de la production, des postes stratégiques vacants, l'absence perçue par les clients, etc.

Les indicateurs économiques et financiers peuvent être considérés comme des indicateurs d'équilibration parce qu'ils permettent à l'organisation d'avoir une visibilité sur l'évolution d'un élément de sa gestion des RH par rapport à des objectifs qu'elle aurait préalablement définis. Comme le relève Naro (2004, p. 97-123)<sup>64</sup>, les indicateurs économiques et financiers permettent de «*mesurer la contribution économique des ressources humaines ou de la fonction RH*». Le ratio de productivité CA/Effectifs permet de définir la participation de chaque salarié dans le chiffre d'affaires. C'est une information cruciale pour l'entreprise dans le sens de connaître la valeur ajoutée économique créée par son personnel. En cas d'écarts entre les objectifs définis et la valeur issue du ratio, l'organisation peut entamer des actions correctives ou voir à la baisse ses objectifs si ceux-ci s'avèrent très optimistes (Fernandez, 2013).

La formation a pour objectif de permettre «*l'acquisition de connaissances, de compétences ou de comportements nouveaux par un individu*» (SPEV, 2002, p. 4)<sup>65</sup> au sein d'une organisation. Le challenge des entreprises aujourd'hui est de discerner les raisons qui poussent leur personnel à se montrer réticents vis-à-vis des formations proposées afin d'y remédier. Les indicateurs de formation peuvent être considérés comme des indicateurs d'équilibration en ce qu'ils permettent à l'entreprise de faire le point sur les formations dispensées aux salariés (taux de salariés formés), sur la prise en charge des compétences stratégiques (permet de percevoir l'adéquation entre la stratégie RH et la stratégie de l'entreprise) et des innovations (permet de percevoir l'effort accompli par la DRH pour

---

<sup>64</sup> Op. cit. p. 2.

<sup>65</sup> SPEV – Service au Personnel de l'Etat de Vaud (2002), «Section C : Guide de la fixation des objectifs», Etat de Vaud, p. 4.

développer de nouvelles compétences chez les salariés). Ces indicateurs permettent également d'attirer l'attention sur les défaillances de l'ingénierie de formation ce qui induit la mise en place d'actions d'amélioration.

L'utilisation des indicateurs de mesure du risque professionnel est une obligation légale depuis 1991 avec la sortie de l'article L4121-1 du code du travail qui stipule que «*l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs*». Les analyses issues des résultats des indicateurs de mesure des risques professionnels permettent d'apprécier les risques professionnels auxquels le personnel de l'organisation est exposé. Ces indicateurs peuvent être considérés comme des indicateurs d'équilibre parce que l'entreprise est tenue de les suivre compte tenu des objectifs qu'elle s'est fixés. Notons que plus encore, elle a l'obligation légale de réduire les risques d'expositions des salariés voire de les supprimer. L'évaluation de ces indicateurs permet de mesurer également l'effort engagé par l'entreprise pour la diminution voire l'éradication de ces risques professionnels. Une conduite hasardeuse de ces indicateurs peut impacter la performance globale de l'entreprise.

Les indicateurs de recrutement permettent à l'entreprise d'apprécier l'efficacité et la performance de son service recrutement. Nous pouvons les considérer comme des indicateurs d'alerte et d'équilibre parce que :

- D'une part, ils signalent à l'entreprise des dysfonctionnements liés au processus de recrutement en termes de délai, de coût et de qualité. Quand le «Ratio Qualité du recrutement» (nombre de recrues restant dans l'entreprise après un an) est défavorable, l'entreprise revoit ses critères de sélection, redéfinit les exigences à faire valoir lors des entretiens d'embauche, prescrit des formations aux responsables recrutement pour développer leurs compétences d'appréciation, diversifie ses méthodes de sourcing, etc.
- D'autre part, ils permettent à l'entreprise de suivre l'avancement des processus de recrutement partant de la collecte des besoins auprès des clients de la fonction RH jusqu'à l'intégration des nouvelles recrues et même au-delà. En cas d'écarts, l'entreprise met en place des actions correctives.

Les indicateurs structurels permettent à l'entreprise de caractériser la structure de ses effectifs et de procéder à des benchmarks aussi bien en interne (entre ses différents services) qu'en externe (avec les entreprises du même secteur d'activité). Nous pouvons les considérer comme des indicateurs d'équilibre et d'anticipation parce que :

- D'une part, ils permettent à l'entreprise de suivre l'avancement de certains aspects de la gestion RH et d'en apprécier l'évolution. Si on prend à titre d'exemple le «Ratio de

Productifs Directs», il est pertinent pour l'entreprise d'apprécier combien représente les effectifs productifs dans l'effectifs total et d'agir sur son personnel au cas où l'appréciation s'avère défavorable.

- D'autre part, ils permettent à l'entreprise d'anticiper la gestion des aspects concernant ses ressources humaines et de reconsidérer sa stratégie RH voire sa stratégie globale en cas de défaillance. Dans ce sens le «Ratio de la Pyramide des Ages» permet à l'entreprise d'avoir une image sur la répartition par sexe et par âge de son personnel. Il lui donne une idée sur le respect de la parité Homme/Femme, sur les départs en retraite, etc. et lui permet ainsi d'anticiper les recrutements orientés vers Homme ou Femme pour aller plus dans le sens de la parité, et de mettre en place des pyramides de remplacements pour les futurs retraités.

Les indicateurs de rémunération permettent à l'entreprise de superviser ses politiques de rémunération et sa masse salariale. Nous pouvons les considérer comme des indicateurs d'équilibration et d'anticipation parce que :

- D'une part, ils permettent à l'entreprise de suivre l'évolution de sa masse salariale, la hiérarchisation des salaires, l'accroissement des rémunérations dans le secteur, etc. En cas de dysfonctionnement, l'entreprise prend les décisions qui s'imposent pour rectifier la tendance.
- D'autre part, ils permettent à l'entreprise d'anticiper les évolutions des salaires et ainsi l'accroissement de sa masse salariale. Ils permettent aussi de benchmarker tous les éléments de la rémunération avec le secteur, la concurrence ou autre. En cas d'écarts importants, l'entreprise reconsidère sa stratégie.

Les indicateurs de climat (Indicateurs de conflictualité, la mesure de satisfaction du personnel et la mesure de l'implication du personnel) permettent de fournir une photographie de la réalité du climat social au sein de l'organisation. Nous avons considéré les indicateurs de climat, indicateurs de conflictualité, la mesure de la satisfaction du personnel et la mesure de l'implication du personnel comme des indicateurs d'équilibration et d'anticipation parce que :

- D'une part, ils permettent de suivre et de jauger le niveau du climat social au sein de l'entreprise. En cas de trouble, l'entreprise va agir pour réduire les conflits, mettre en place des actions rapides et concrètes pour satisfaire son personnel et l'impliquer selon ses contraintes et la légitimité des besoins exprimés par celui-ci.
- D'autre part, ils permettent à l'entreprise d'anticiper la dégradation du climat social, les éventuelles grèves du personnel, l'état de satisfaction du personnel compte tenu d'un ensemble d'aspects, la rémunération, la formation, la gouvernance, etc., et le

degré d'implication du personnel dans l'exercice de ses différentes fonctions. Au cas où l'entreprise décèle un indicateur de climat défavorable, elle peut carrément revoir sa stratégie globale parce que ce type d'indicateur peut avoir un impact négatif sur l'entreprise tant en interne qu'en externe.

Nous soulignons que l'indicateur joue un rôle fondamental dans le processus décisionnel et contribue à l'amélioration des changements organisationnels. Ceci est d'autant plus vrai que les choix à opérer par le décideur sont totalement rationnels et répondent à une logique de maximisation des processus et des profits par ricochet. Précisons, par ailleurs, que ces indicateurs n'ont de poids que lorsqu'ils sont placés dans leur contexte, dans le temps et dans l'espace. De même, soulignons qu'il n'y a pas de recette prédéfinie ou de canevas prêt à l'emploi, chaque entreprise adopte les indicateurs qui conviennent à ses problématiques et à son contexte. Les indicateurs RH peuvent être intégrés dans des tableaux de bord RH comme ils peuvent faire partie d'un assortiment d'autres indicateurs constituant les tableaux de bord stratégiques ou opérationnels.

### **1.3.2. La logique dans les usages des indicateurs : L'utilisation des indicateurs en vue d'atteindre la performance**

Focalisons-nous maintenant sur l'utilisation des indicateurs. L'indicateur doit être destiné à une utilisation précise. Dans ce sens, Lebas (1995)<sup>66</sup> affirme la nécessité d'identifier des indicateurs descriptifs pour définir la performance d'une activité. Ces indicateurs ont pour mission de mesurer la performance de l'activité et ce, en la comparant avec un repère existant. L'identification d'indicateurs descriptifs arrêtés doit, à l'aide de méthodes particulières ou orientées du style benchmarking, faciliter et permettre l'atteinte de la performance par l'organisation. Il s'agit de définir des valeurs repères qui vont orienter le décideur dans ses choix. Ces valeurs peuvent prendre plusieurs formes selon les besoins ou les choix de l'organisation. Certaines entreprises définissent des valeurs cibles, qui sont généralement les valeurs souhaitées par l'entreprise et qui sont définies en fonction des données issues de son passé mais également celles recueillies suite à un benchmark sectoriel par exemple. D'autres valeurs sont associées aux valeurs cibles, comme les valeurs indiquant les seuils de conformité et ceux de non-conformité. Les premiers indiquent les valeurs supérieures ou

---

<sup>66</sup> Lebas (1995), «Oui, il faut définir la performance», Revue Française de Comptabilité, n°269, pp. 66-71.

égales à la valeur cible et qui sont donc conformes aux attentes de l'entreprise puisque l'activité mise sous contrôle est finalement performante ; les seconds indiquent des valeurs strictement inférieures à la valeur cible et constituent ainsi une alerte pour l'entreprise et l'amène à agir sur l'activité qui pose problème. Cette idée reconforte notre proposition de recherche dans la mesure où le décideur est en quête continue de maximisation de ses profits et prend ainsi ses décisions dans une posture purement rationnelle. Le décideur rationnel cherche à procéder aux choix qui lui procurent le plus de satisfaction. Le fait même de définir ces différentes valeurs est motivé par la rationalité du décideur qui veille à l'atteinte de la performance et à son suivi.

Cependant, comme le soulignent Giard et al. (1995, p. 753)<sup>67</sup> «*Il est évident que l'éclairage apporté par un indicateur ne peut être qualifié d'éclairage décisionnel, que dans la mesure où l'on est capable d'établir des relations causales entre les variables de commande du système et les indicateurs utilisés*». Le décideur va ainsi réaliser tous les examens nécessaires à travers l'information fournie par les indicateurs et qui vont lui permettre d'atteindre la performance. Il va exploiter tous les paramètres des indicateurs pour se renseigner sur une activité, dégager celles qui sont performantes de celles qui le sont moins ou ne le sont pas. Ceci a pour conséquence que le décideur va adapter sa décision au choix qui va lui permettre d'atteindre un maximum de profit et ainsi lui faciliter l'atteinte de la performance. C'est un décideur qui utilise les indicateurs d'une façon rationnelle. Ainsi, la plus-value informationnelle d'un indicateur est évaluée par le bien-fondé et la pertinence de ce dernier par rapport à quelques principes tels que son utilité et son apport lors de l'élaboration d'un «*point de vue*» (l'utilisation rationnelle des ressources, la réduction des effectifs, etc.) ou aussi de son aptitude et son habilité à guider et orienter l'action (source, démarche de calcul, pertinence, facilité d'interprétation, etc.).

### **1.3.2.1. La rationalité des indicateurs RH passe par l'atteinte de la performance**

L'adoption d'une approche rationnelle peut être justifiée, appuyée par l'atteinte de résultats positifs pour l'organisation, par l'optimisation des processus et des indicateurs de gestion et finalement par la réalisation et l'atteinte de la performance.

---

<sup>67</sup> Giard V., Boitout V. et Bonmarchand Ph. (1995), «Apport de la simulation à la conception et l'interprétation des tableaux de bord de back office bancaire (CCP) et à la comptabilité de gestion», Papier de Recherche GREGOR, Paris I. <http://www.univ-paris1.fr/GREGOR>.

De ce fait, les résultats financiers et non financiers occupent une place importante dans l'évaluation des performances des entreprises. En France, plusieurs entreprises avaient conçu et mis en œuvre des tableaux de bord intégrant aussi bien les indicateurs financiers que ceux non financiers (Lebas, 1994, Epstein et Manzoni, 1997, 1998, Mendoza et al., 2002, Gervais, 2005). Malgré cette avancée des entreprises françaises, le développement à l'international de l'utilisation des indicateurs financiers et non financiers ne s'est réellement fait qu'au début des années 90. Cette prise de conscience a été motivée voire plus concrètement actionnée par la recherche de l'évaluation des performances. Nous déduisons alors que les entreprises ont cherché à concevoir des indicateurs de gestion (financiers et non financiers) pour leur efficacité et pour mesurer les performances (Lebas, 1994)<sup>68</sup>. La performance renvoie le plus souvent au concept d'évaluation. Il est question de concevoir et de mettre en œuvre des outils spécifiques en fonction de normes qui peuvent se manifester par des indicateurs quantitatifs. La performance peut être aussi estimée sous un angle qualitatif par une appréciation personnelle. Elle est ainsi élaborée via la conception d'outils et de tableaux d'évaluation en phase avec l'environnement actuel de l'organisation et est étroitement liée aux particularités de celle-ci. Il en découle que la performance, comme le citait Marmuse (2007, p. 2194)<sup>69</sup> «revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire».

La présentation de la notion de performance s'emmêle généralement avec les notions d'efficacité et d'efficience. En séparant la performance individuelle de la performance de l'organisation, Turcotte (1997, p. 22)<sup>70</sup> estime que cette dernière «diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non».

Lebas (1995, p. 62)<sup>71</sup> expérimente l'élaboration d'une définition de la performance à apposer à la sphère de la gestion en précisant ce qu'il a nommé «les caractères communs de la performance» :

---

<sup>68</sup> Lebas M. (1994), «Managerial Accounting in France. Overview of past tradition and current practice», The European Accounting Review, vol. 3, n° 3, pp. 471-487.

<sup>69</sup> Marmuse C. (1989), «Performance» ; In Encyclopédie de la gestion, Article no 118 Edition, Economica.

<sup>70</sup> Turcotte P. (1997), «Comportements en milieu organisationnel», Consul 2000 éditeur (Québec); 658 pages.

<sup>71</sup> Op. cit. p. 30.



- Opérer et exécuter une action dans un objectif préalablement fixé,
- Accomplissement d'un but,
- Rapprochement d'un résultat à une base, à un fondement aussi bien interne qu'externe,
- Capacité à accomplir et à atteindre un résultat (aptitude de dénouement de problématique),
- Employer des notions actuelles et novatrices dans un objectif de compétitivité,
- Appréciation de la performance par plusieurs parties prenantes concernées dans l'organisation qui peuvent avoir des jugements différents et des démarches autres. Ce qui induit une façon spéciale d'approcher la performance prenant en considération plusieurs critères de cette dernière.
- Evaluer par un chiffre ou par un commentaire susceptible d'être diffusé.

Bartoli (1997)<sup>72</sup> a essayé de présenter la notion de performance en imbriquant 3 concepts : résultats, moyens et objectifs en les rattachant à 3 logiques : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation. Notons ici l'émergence de la rationalité classique dans la présentation de la performance qui conjugue les fins et les moyens.

L'appréciation de la performance de l'entreprise en ayant recours à des indicateurs perspicaces et adéquats est une pratique complexe pour aboutir au succès des entreprises opérant dans différents secteurs d'activité. Dans le contexte actuel, caractérisé par une forte concurrence, des clients exigeants, l'organisation se voit contrainte de concevoir et de mettre en œuvre les indicateurs adéquats, de préciser clairement leur démarche d'utilisation et de mesure. Cet exercice débouche sur la détermination du niveau de performance souhaité par les managers. Ainsi, comme le précise Morin et al. (1996, pp. 6-8)<sup>73</sup> «*Un indicateur de performance est défini par un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles, qui produit une information pertinente sur un critère*». Par ailleurs, la définition des indicateurs est conditionnée par la démarche de leur conception afin de leur donner du sens et de les crédibiliser vis-à-vis des utilisateurs.

C'est là où intervient l'approche rationnelle. Le choix de l'indicateur se fera sur une base rationnelle dans le sens où (Simon, 1947)<sup>74</sup> :

---

<sup>72</sup> Bartoli A. (1997), «Le management des organisations publiques», Edition DUNOD, Paris, 283 pages.

<sup>73</sup> Morin E. et al. (1996), «Les indicateurs de performance», Publication de l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN (Montréal), 167 pages.

<sup>74</sup> Simon H.A. (1947), «Administrative Behavior, New York, Macmillan», Traduction française Economica, 1983.



Critères de choix de l'indicateur	Exemples
Il permettra de maximiser les valeurs liées à une situation particulière	Taux de turnover dans un call center
Il permettra de maximiser les chances d'atteinte des buts fixés en prenant en considération la connaissance qu'on peut avoir d'une situation donnée	Taux de formation des commerciaux dans un environnement concurrentiel
Il permettra une adéquation entre fins et moyens	Taux d'évolution de la masse salariale
Il permettra aux acteurs dans l'organisation d'accepter et de procéder à cette adaptation fins/moyens	Taux d'encadrement (Effectif cadre et techniciens / Effectif total)
Il permettra de répondre et d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation et ainsi de réaliser une performance	Taux de productivité (C.A. / Effectif)
Il permettra aux acteurs de réaliser leurs projets et de les aligner «rationnellement» aux projets de l'organisation	Ratios de dépenses RH (Frais de personnel / Effectif ou Masse salariale / C.A)

Nous déduisons ainsi que le décideur va concevoir des indicateurs RH dans une optique rationnelle parce qu'il a pour objectif final de mesurer la performance de ses ressources humaines et ainsi la maximisation de son profit à travers notamment la réduction des coûts RH et l'augmentation de la productivité de ses salariés.

### 1.3.2.2. La rationalité des indicateurs RH passe par l'adoption d'un système de traitement de l'information

Il est admis que toute optimisation nécessite au préalable une information la plus complète possible. Nous visitons donc les travaux sur le traitement de l'information pour faire remarquer que la rationalité des indicateurs RH est au cœur de ce processus. Gervais (2005, p. 635)<sup>75</sup> définit les tableaux de bord comme «un système d'information permettant de connaître

<sup>75</sup> Gervais M. (2005), «Contrôle de gestion», Economica, Paris.

en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités». Alazard et Sépari (2005)<sup>76</sup> les définissent comme «un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivis par la même équipe ou le même responsable, pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les activités d'un service». Kaplan et Norton (1998, p. 20-22)<sup>77</sup> suggèrent le concept de tableau de bord prospectif perçu comme «un outil de pilotage stratégique» et qui favorise l'évaluation de la performance selon 4 axes : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Notons que le tableau de bord n'est pas seulement un outil d'appréciation de la performance «opérationnelle», c'est également un vrai système de gestion stratégique pour étendre la stratégie de long terme de l'entreprise. Naro (2004)<sup>78</sup> énonce les caractéristiques et les finalités du tableau de bord comme suit :

- Les tableaux de bord sont des supports comportant des indicateurs capitaux, donc résumés et réduits. Le mot clé dans la conception des tableaux de bord est la pertinence dans le sens où ils doivent correspondre à une problématique de gestion spécifique et permettre à leurs utilisateurs d'obtenir une information rapide, de leur simplifier son analyse afin de leur permettre de prendre les décisions adéquates dans un temps opportun.
- Les tableaux de bord sont structurés en système dépendant des divers niveaux de responsabilités et des interactions organisationnelles.
- Les tableaux de bord sont des outils de management parce qu'ils facilitent au gestionnaire le pilotage autonome du «système» qu'il manage et contribuent à une meilleure harmonisation et communication au sein de l'organisation. Les indicateurs peuvent constituer un socle de dialogue et d'interactions entre les différents responsables à différents niveaux hiérarchiques.

Saulou (1982, p. 40)<sup>79</sup> estime le tableau de bord comme un instrument d'information élaboré au service du gestionnaire sur la base de constituants sensibles, problématiques pour l'organisation et plus spécialement orientés vers de la performance. C'est un dispositif d'aide

---

<sup>76</sup> Alazard C. et Sépari S. (2005), «Contrôle de gestion». DECF, Dunod, Paris.

<sup>77</sup> Kaplan R.S. et Norton D.P. (1998), «Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès», Editions d'organisations; 310 pages.

<sup>78</sup> Op. cit. p. 2.

<sup>79</sup> Saulou J.Y (1982), «Le tableau de bord de pilotage du décideur», Edition d'organisation.

à la décision et un outil de prévision incontournable : *«Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit-être considéré comme normal : c'est-à-dire à ce titre, un instrument de contrôle permettant de mettre en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système : c'est un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude»*. Cette perception du tableau de bord nous renvoie à la rationalité procédurale qui permet aux acteurs de s'interroger sur les démarches de mises en œuvre des outils ou indicateurs de gestion pendant le processus de dénouement des problèmes.

Leroy (1988, p. 96)<sup>80</sup> considère que *«le tableau de bord est une représentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion. C'est donc un ensemble choisi de données élaborées dont l'utilité est spécifique à un décideur»*.

Nous pouvons relever de ce qui précède qu'un tableau de bord se base sur le concept d'indicateurs beaucoup plus que sur celui d'informations pour autant qu'un *«indicateur est la résultante d'un petit nombre d'informations qui ont la priorité d'être particulièrement significatives par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise d'être particulièrement mises à jour et analysées»* (Zardet, 1986)<sup>81</sup>. L'indicateur est ainsi un clignotant qui avise l'entreprise de dysfonctionnement et un indice de la qualité de gestion, de suivi et de pilotage. Nous avons ainsi présenté la Balanced Scorecard qui s'avère un bon outil de communication qui lie le directeur RH et le head manager : via le Balanced Scorecard, il est envisageable de fixer et de préciser voire rendre visible et perceptible les instruments de la performance de l'entreprise que peut activer la fonction RH, et de déterminer les indicateurs en corrélation. C'est alors une aubaine pour la fonction RH, mais également un défi de taille.

Naro (2006, p. 62)<sup>82</sup> précise que *«dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc des clients*

---

<sup>80</sup> Leroy M. (1988), «Le tableau de bord», Edition d'organisation.

<sup>81</sup> Zardet V. (1986), «La contribution des systèmes d'information à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentations», Thèse pour l'obtention de Doctorat d'Etat en sciences de gestion. Université Lumière Lyon 2 ; 473 pages + 380pages d'annexes.

<sup>82</sup> Naro G. (2006), «Les indicateurs sociaux : Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting», Cahier de recherches ISEOR.

*internes : la direction générale, les autres fonctions et les centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. De même, parce qu'elle dispose d'un budget et qu'elle gère la masse salariale, elle est soumise à des contraintes financières. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, parce qu'elle joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel, elle favorise l'apprentissage et l'innovation».* Ce sont toutes ces observations qui ont poussées certains auteurs à étendre le modèle du Balanced Scorecard au niveau de la fonction RH et ainsi développer le concept de «HR scorecard» Ulrich (1997)<sup>83</sup>.

### 1.3.2.3. La rationalité des indicateurs RH passe par l'adoption d'un HR Scorecard

Ulrich (1997)<sup>84</sup> précise cette aubaine pour la fonction RH de pouvoir s'adosser sur le Balanced Scorecard et ce, dès les années 90. Il remarque cependant que dans les organisations ayant testé cette méthodologie du BSC, «*c'est la mesure de ce qui est relatif aux salariés en tant que partie prenante qui est la plus difficile, et parfois la moins rigoureuse voire la moins acceptée*» Ulrich (1997, pp. 303-320)<sup>85</sup>. Pour ces organisations, Ulriche (1997) constate que les essais de mesure sont de 3 sortes :

- Des mesures touchant à la productivité du personnel, prenant la forme de ratios, ou de dépenses par salarié, d'allocation par salarié, etc. Ces mesures ne se déchiffre pas aisément en actions de gestion, parce qu'elles constituent des indicateurs liés au résultat sans mentionner d'appui.
- Des mesures relevant des attitudes et comportements du personnel : «*ce qu'ils ressentent, font et savent*». Il est ainsi sujet de la satisfaction, de l'implication, du turnover ou de la conservation, de l'absentéisme, des doléances et des compétences. Il faut alors faire preuve de créativité s'agissant des indicateurs à concevoir, indicateurs qui peuvent être matérialisés par un questionnaire, ou autrement, des indicateurs personnalisés c'est-à-dire développés pour les besoins de l'entreprise et en fonction des spécificités de celle-ci.

---

<sup>83</sup> Ulrich D. (1997), «Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results», Human Resource Management, volume 36, n°3, p. 303-320.

<sup>84</sup> Ibid. p. 37.

<sup>85</sup> Ibid. p. 37

- Des mesures touchant aux mécanismes impactant l'entreprise et ses ressources humaines à la fois, et il est question ici de leadership, de créativité, de changement, du processus d'acquisition de nouvelles compétences, de culture, etc. Les indicateurs peuvent se représenter sous plusieurs canevas.

Il est confirmé, comme le mentionnent Gilbert et al. (2007)<sup>86</sup>, que *«le tableau de bord équilibré n'a pas été conçu pour une application à la fonction RH. Il est d'ailleurs à noter que Kaplan et Norton n'envisagent pas la composante humaine comme un élément à part entière du capital immatériel de l'entreprise. Le personnel est considéré dans le cadre de la dimension apprentissage et croissance, au même rang que les systèmes d'information»*. C'est pour cela qu'ils suggèrent une nouvelle méthode, le *«tableau de bord contextualisé (TBC)»*, dont la démarche de construction émerge de l'idée que les apports de la fonction RH se rapportent aux objectifs qui lui sont assignés. Ces objectifs sont eux-mêmes conditionnés, selon Gilbert et al. (2007)<sup>87</sup>, par beaucoup de paramètres (taille de l'entreprise, secteur d'activité, marchés, conjoncture, organisation, stratégie générale de l'entreprise...). Peut-être il faut montrer à partir de ces travaux qu'on s'efforce d'être rationnel sur des aspects complexes. Sur le chemin de cette rationalité, nous avons l'opportunité de découvrir d'autres paramètres qui nous font comprendre le processus de réduction de la réalité que nous privilégions. Ainsi, nous nous rendons compte que tout progrès vers une connaissance solide qui nécessite le dépassement du paradigme unique pour embrasser d'autres paradigmes qui viennent enrichir notre compréhension.

---

<sup>86</sup> Gilbert P., Charpentier M., Layole G. (2007), «Evaluation et pilotage de la performance RH. Donnez de l'intelligence à vos tableaux de bord», Revue Entreprise & Personnel.

<sup>87</sup> Ibid. p. 38.

## Conclusion du premier chapitre

Nous avons cherché dans ce premier chapitre à relever la posture rationnelle des décideurs lors de la conception des indicateurs RH. La rationalité est un concept qui date d'Adam Smith et qui stipule que l'agent économique va procéder au choix qui va satisfaire son intérêt personnel. L'individu va chercher à maximiser ses choix compte tenu des moyens dont il dispose.

Pour appréhender la rationalité des décideurs lors de la conception des indicateurs RH, nous avons adopté une démarche axée sur quatre points principaux :

- Nous avons défendu l'idée selon laquelle la rationalité est essentielle dans un processus de prise de décision. Elle procure au décideur une valeur explicative de ses actions, du profit qu'il peut en tirer et de l'utilisation optimale des ressources dont il dispose.
- Dans la mesure où nous étudions la posture du décideur dans un processus de prise de décision, nous nous sommes interrogés sur la place des émotions dans la rationalité de l'acteur. Les émotions fonctionnent par l'émission de signaux quand décideur/environnement se rencontrent. Nous avons ainsi relevé que les émotions n'affectaient en aucun cas la rationalité du décideur, cependant l'action de celui-ci va être guidée par ces mêmes émotions et ce, vers le choix optimal. Nous déduisons ainsi que les émotions sont au service de la rationalité des acteurs.
- Nous nous sommes finalement penchés sur les indicateurs RH pour montrer la rationalité du décideur lors de leur conception. Nous avons ainsi relevé les logiques dominantes dans les usages des indicateurs RH. Un indicateur est destiné à mesurer la performance de l'activité mise sous contrôle et ce, en le comparant avec un repère existant, défini et conventionnellement admis. Le décideur rationnel va concevoir les indicateurs RH qui vont lui procurer le plus de satisfaction possible dans le sens de ceux qui vont lui permettre d'atteindre la performance et d'éviter tout dysfonctionnement. Le décideur va exploiter toutes les informations fournies par les indicateurs pour se renseigner sur les activités de l'entreprise, dégager celles qui sont performantes et repérer celles sources de problèmes en termes de gaspillages de temps, d'énergie et de ressources matérielles et humaines. Pour optimiser la gestion de ces indicateurs, le décideur les organise en les intégrant dans un tableau de bord, outil

devenu stratégique dans les organisations. Effectivement, le tableau de bord permet au décideur de se saisir d'une information utile rapidement, à tout moment et facilement pour optimiser le pilotage de ses activités. S'agissant des indicateurs RH, la rationalité du directeur RH est appréciée par l'utilisation d'un HR Scorecard qui permet de mesurer directement et spécialement la performance des ressources humaines dans l'organisation à travers des ratios notamment liés à la productivité des salariés ou encore à la satisfaction, au turnover et à l'absentéisme.

Nous allons, dans le deuxième chapitre, tenter de relever les arguments apportés par les paradigmes, cognitif et conventionnaliste, qui défendent la prégnance de la rationalité classique des décideurs lors de la conception des indicateurs RH.

# Chapitre 2 : Les explications apportées par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH

## Introduction du deuxième chapitre

Après avoir montré la prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH, nous allons tenter dans le présent chapitre de montrer que les acteurs sont capables de s'inscrire dans d'autres paradigmes lors de la conception des indicateurs RH.

Nous nous intéressons plus particulièrement aux paradigmes cognitif et conventionnaliste en ce qu'ils affectent la posture de l'acteur lors d'un processus de prise de décisions. Notre ambition est de montrer que même en se positionnant dans d'autres paradigmes, les décideurs adoptent toujours une posture rationnelle. La rationalité ici prend des formes spécifiques selon le paradigme dans lequel se positionne le décideur lors de la conception et la mise en œuvre des indicateurs RH. Notre objectif est de montrer que les paradigmes, cognitif et conventionnaliste, expliquent et appuient la prégnance de la rationalité lors de la conception et des indicateurs RH.

Pour montrer que l'approche cognitive vient appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH, nous avons commencé par faire une lecture cognitive des indicateurs RH afin de faire ressortir l'impact de la cognition sur ces outils de gestion. Effectivement, les indicateurs RH conçus dans une approche cognitive permettent aux décideurs d'énoncer les stratégies de l'entreprise et ses objectifs et lui procurent un réel outil de mesure de la performance. Nous avons ensuite souligné la naissance de la cognition managériale en ce qu'elle affecte les décisions prises par l'acteur dans l'organisation. Dans ce sens, la cognition managériale permet d'étudier le sens donné par les acteurs au contexte dans lequel il évolue. Notre intérêt étant de comprendre le rôle joué par l'approche cognitive dans un processus d'élaboration des décisions sur les dirigeants de l'entreprise. Nous avons ensuite relevé la place des heuristiques et des biais cognitifs dans le processus de prise de décision. Les heuristiques étant considérées comme des stratégies cognitives réduites et schématisées



qui permettent au décideur de gagner du temps et de l'énergie. Ces heuristiques peuvent certes induire des biais, qui peuvent cependant être appréhendés par le décideur en action. Pour donner du sens aux indicateurs RH conçus, le décideur est tenu de les intégrer dans un système de pilotage. Nous avons ainsi montré le caractère rationnel d'un système de pilotage basé sur différentes caractéristiques qui réconfortent les décideurs quant à l'atteinte de la performance.

Nous montrons ainsi que même dans une approche cognitive, les décideurs adoptent une posture rationnelle, certes spécifique comme nous allons le développer, mais d'abord rationnelle et ce, lors de la conception des indicateurs RH.

Nous avons ensuite cherché à développer les explications apportées par le paradigme conventionnaliste pour appuyer la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH. Nous avons commencé par présenter les approches conventionnalistes et de leurs principes fondateurs pour comprendre la pensée à l'origine de telles approches. Nous avons établi le lien entre la rationalité et la convention à travers d'une part, la compréhension du processus de rationalisation des actions qui représente un accord commun avec lequel les acteurs sont en mesure de traduire et de procurer du sens à leurs actions, et d'autre part, à travers la perception de la rationalité comme démarche de coordination des actions dans le sens où le décideur ne s'aventure pas dans des mécanismes calculatoires, il se satisfait de suivre le comportement prépondérant qu'il aura identifié. C'est en soit une forme de rationalité. Nous nous sommes finalement penchés sur une lecture conventionnaliste des indicateurs RH partant du fait que ces derniers sont considérés comme des cadres de référence collectifs qui sont à la disposition des décideurs pour rationaliser leurs pratiques et leurs choix.

## 2.1. Les explications apportées par le paradigme cognitif pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH

Le premier laboratoire de recherche en sciences cognitives a été édifié vers les années 1960 à Harvard et ce n'est que durant les années 1980 que l'essentiel des publications réservées aux sciences cognitives ont vu le jour. Pour apporter un premier éclairage sur le concept de cognition, nous nous référons à son étymologie grecque «*cognos*» qui veut dire «*penser*» (Sims et Gioia, 1986)<sup>88</sup>. Par ailleurs, aucun accord commun sur ce vocable de cognition n'a été établi. Les expressions fondamentales qui lui ont été jointes sont : le langage, le raisonnement, la perception, la planification, le traitement de l'information, l'assimilation, l'apprentissage, la communication, les processus et les états mentaux (Cossette, 2004)<sup>89</sup>. L'expression cognition «*désigne, d'abord, l'ensemble des actes et processus de connaissance, l'ensemble des mécanismes par lesquels un organisme acquiert de l'information, la traite, la conserve, l'exploite ; le mot désigne aussi le produit mental de ces mécanismes [...] Il renvoie nécessairement à des activités psychologiques, et revêt dès lors un sens plus spécifique que connaissance, qui s'applique aussi bien aux savoirs accumulés considérés indépendamment des sujets qui les ont acquis ou les utilisent*» (Richelle 1998b, pp.125-126)<sup>90</sup>.

### 2.1.1. Sciences cognitives et indicateurs de gestion : Quelle lecture et quel impact ?

#### 2.1.1.1. Les sciences cognitives sont exploitables dans la conception des indicateurs de gestion

L'indicateur de gestion, conçu dans une démarche cognitive, permet au décideur de s'enquérir d'un ensemble d'informations, qu'il traite en fonction du contexte, qu'il assimile parce qu'elles lui permettent d'acquérir un certain enseignement sur ce contexte pour finalement la communiquer aux différentes parties prenantes. L'indicateur de gestion stimule les états

---

<sup>88</sup> Sims H.P., Gioia D.A. (dir.) (1986), «The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition», Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

<sup>89</sup> Cossette P. (2004), «L'organisation, une perspective cognitiviste», Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec.

<sup>90</sup> Richelle M. (1998)b, «Cognition», dans DORON R., PAROT F. (dir.), Dictionnaire de psychologie, Presses Universitaires de France, Paris, pp.125-126.

mentaux du décideur dans un processus de prise de décision. Rappelons à ce propos la définition de Fernandez (2013, pp. 257-264)<sup>91</sup> qui souligne qu'un indicateur est *«une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur»*.

Dans la continuité de notre logique, Codol (1989, pp.472-491)<sup>92</sup> présente la cognition comme *«l'ensemble des activités par lesquelles toutes les informations [que l'individu reçoit] sont traitées par un appareil psychique : comment il les reçoit, comment il les sélectionne, comment il les transforme et les organise, et comment il construit ainsi des représentations de la réalité et élabore des connaissances»*. Le décideur peut adopter cet état cognitif pour concevoir les indicateurs de gestion qui permettent d'énoncer les stratégies de l'entreprise et ses objectifs et lui procurent un outil de mesure de la performance et de contrôle de l'affectation des ressources. Bergeron (2000, p. 9)<sup>93</sup> précise à cet effet que les indicateurs de gestion permettent aux managers de *«déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motive, donc influence les gens à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance»*.

Toujours dans le sens de Codol (1989)<sup>94</sup>, on attribut habituellement à la cognition une mission à la fois modulatrice, de planificatrice et de programmatrice. Ces qualificatifs peuvent être appropriés aux indicateurs de gestion. On reconnaît à l'indicateur trois grandes finalités. La première est celle d'émettre des signaux pour orienter le manager dans sa gestion et dans l'atteinte de ses objectifs. C'est ce que Fernandez (2013, pp. 257-264)<sup>95</sup> appelle les *«indicateurs d'alerte»* qui, lors de la variation d'un des paramètres de gestion de l'activité mise sous contrôle, l'indicateur émet un signal. D'où sa qualité de *«modulateur»*. La seconde finalité lui attribue la qualité d'organisateur dans le sens où il signale l'avancement par rapport aux objectifs, il peut amener le manager soit à mettre en place des actions correctives, soit à modifier les objectifs parce qu'ils s'avèrent trop optimistes. C'est ce que Fernandez (2013, pp. 257-264)<sup>96</sup> appelle les *«indicateurs d'équilibration»*, et on peut ainsi le qualifier de *«planificateur»*. Enfin, l'indicateur est reconnu pour informer sur le système mis en place, sur les interactions entre ce système et son environnement aussi bien interne qu'externe et permet

---

<sup>91</sup> Op. cit. p. 25.

<sup>92</sup> Codol J.-P. (1989), «Vingt ans de Cognition Sociale», Bulletin de Psychologie, vol. 42, no 390, pp.472-491.

<sup>93</sup> Bergeron H. (2000), «Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?», 21EME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France.

<sup>94</sup> Codol J.-P. (1989), «Vingt ans de Cognition Sociale», Bulletin de Psychologie, vol. 42, no 390, pp.472-491.

<sup>95</sup> Op. cit. p. 25.

<sup>96</sup> Op. cit. p. 25.

au manager de reconsidérer la stratégie. Il permet l'élaboration de stratégies adaptées aux contextes de l'entreprise. Fernandez (2013, pp. 257-264)<sup>97</sup> les qualifie d'«*indicateurs d'anticipation*» et ce pour leur qualité de «*programmateur*». C'est donc de la cognition que relève la mise en ordre des informations faites par un individu (Richelle, 1998b, pp.125-126)<sup>98</sup>.

### 2.1.1.2. La perception mentale : une représentation partagée pour les indicateurs de gestion

Il est institué que les sciences cognitives ont été basées sur quelques concepts partagés. Un premier concept primordial est la représentation (Denis, 1993)<sup>99</sup>. Descartes (1596-1650) énonçait déjà la notion d'une représentation mentale qui est une perception mentale des objets externes (Stubbart et Ramaprasad, 1990)<sup>100</sup>.

D'après les sciences cognitives, les connaissances ne sont pas arrêtées de manière isolée, mais en interaction entre elles dans ce qui est nommé un schème cognitif<sup>101</sup> (Gauthier et Tardif, 2005)<sup>102</sup>. C'est une représentation mentale qui tend à structurer les connaissances d'une façon méthodique, fréquemment, instinctivement et spontanément.

Dans ce sens, Drucker (1954)<sup>103</sup> souligne une représentation partagée de l'indicateur de gestion et préconise qu'il doit répondre à certaines caractéristiques lors de sa conception. Cette représentation partagée des caractéristiques d'un bon indicateur de gestion est soutenue par plusieurs auteurs (Voyer, 2008 ; Kaplan et Atkinson, 1989 ; Lebas, McNair et Euske,

---

<sup>97</sup> Op. cit. p. 25.

<sup>98</sup> Op. cit. p. 43.

<sup>99</sup> Denis M. (1993), Pour les représentations, dans Denis M., Sabah G. (dir.), «Modèles et concepts pour la science cognitive», hommage à J.-F. Le Ny, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

<sup>100</sup> Stubbart C., Ramprasad A. (1990), «Chapter 10: Comments on the empirical Articles and Recommendations for future Research», dans HUFF A.S (dir.), Mapping Strategic Thought, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.251-288.

<sup>101</sup> «Un schème est un état de conscience [...] qui se situe entre la perception et la conceptualisation. Dès ce moment, la distinction entre le schème, objet mental, et le schéma, langage graphique ou textuel, est reconnaissable» (Estivals R., 2003, p.42). «On appelle schème, l'aspect opératif de ce processus de généralisation, et schéma son aspect figuratif. Le schème est ainsi, en quelque sorte, la forme générale d'un processus de généralisation, et le schéma son contenu particulier dans des circonstances données» (Codol J.-P., 1989, p.476).

<sup>102</sup> Gauthier C., Tardif M. (2005), «La pédagogie : théories et pratiques de l'antiquité à nos Jours», 2ème édition (première édition 1996), Gaëtan Morin, Montréal.

<sup>103</sup> Drucker P. (1954), «The Practice of Management», pp.39-40.

1993). Ces caractéristiques, qui correspondent aux schèmes cognitifs, ont été qualifiées par l'auteur de «critères SMART» (Drucker, 1954, pp.39-40)<sup>104</sup> qui sont :

- L'indicateur doit être spécifique, c'est-à-dire manifeste, exact et bien défini ;
- L'indicateur doit être mesurable, c'est-à-dire nombrable et évaluable ;
- L'indicateur doit être atteignable, c'est-à-dire indiquer si les finalités arrêtées sont atteignables ;
- L'indicateur doit être réaliste, c'est-à-dire indiquer si les objectifs fixés par les managers sont trop optimistes compte tenu des moyens engagés et du contexte de l'entreprise ;
- L'indicateur doit être temporellement défini, c'est-à-dire indiquer les délais de réalisation des objectifs définis.

Alberts (1999) a défini deux critères supplémentaires aux critères SMART à savoir la validité et la fiabilité. La validité d'un indicateur réside dans la matérialité et le réel qu'il est censé mesurer. La fiabilité d'un indicateur réside dans la certitude que la mesure a été faite avec exactitude et neutralité. Les indicateurs facilitent la conception d'une situation donnée, son appréciation dans le temps et dans l'espace et la production d'une finalité de performance visée par les managers (Kaplan et Norton, 1992)<sup>105</sup>.

Nous retenons donc que le décideur, qui procède au choix d'un indicateur RH, est un individu muni de raison, d'un minimum de recul et d'un ensemble de possibilités compte tenu de sa situation, c'est un individu apte à étudier la situation et à opter pour des comportements par rapport à ce qui fait sens pour lui, autrement dit conforme à ce qu'il envisage comme son intérêt. C'est un décideur rationnel.

### **2.1.2. La naissance de la cognition managériale**

L'école cognitive de l'organisation a vu le jour en favorisant les perspectives cognitives et sociales de l'organisation et en discutant la rationalité des managers. Les chercheurs en

---

<sup>104</sup> Ibid p. 45.

<sup>105</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, p. 71-79, January- February.

gestion se sont alors penchés sur la pensée des dirigeants considérés comme acteurs principaux de l'organisation (Mintzberg H. et al., 1999)<sup>106</sup>.

L'objectif de la cognition managériale se tient dans la considération qu'elle attribue aux facteurs de nature cognitive comme la représentation ou l'interprétation dans la construction de la pensée managériale et les conclusions qui en sont issues sous un angle comportemental (Lauriol, 1998)<sup>107</sup>. L'objet fondamental de la recherche en cognition managériale est l'examen du sens attribué par les acteurs au contexte dans lequel ils évoluent (Cossette, 2004)<sup>108</sup>. Avec une approche cognitive, une difficulté ou une préoccupation n'est considérée ni comme un fait neutre, ni comme une notion complètement individuelle mais la résultante de l'interférence entre l'acteur et son environnement (Vidaillet, 2003b)<sup>109</sup>.

Aussi, l'école cognitive de l'organisation considère l'interprétation du contexte par les managers au sein de l'organisation et de la relation entre cette interprétation et les processus d'élaboration des décisions. D'autre part, assimiler la manière avec laquelle les autres acteurs dans l'organisation réfléchissent facilite la compréhension de leur comportement et permet ainsi de livrer des indications sur les pistes d'amélioration à suivre pour une meilleure gestion (Sims & Gioia, 1986)<sup>110</sup>. Notons ici que *«l'homme ne possède pas la capacité mentale de connaître le monde en soi. Il ne l'atteint que par les possibilités mentales qui sont les siennes»* (Estivals, 2003, p. 148)<sup>111</sup>.

L'école cognitive de l'organisation considère ainsi la compréhension de l'environnement par les managers de l'organisation et de la relation entre cette compréhension et les processus décisionnels organisationnels.

Nous retenons qu'au lieu de *«critiquer»* l'irrationalité visible d'un décideur qui n'obéit pas aux règles de la décision *«rationnelle»*, il est plus pertinent de chercher à analyser et assimiler le comportement de l'individu comme un ajustement entreprenant et raisonnable aux attributs de l'action avec les fortunes et les pressions reçues par le décideur.

---

<sup>106</sup> Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), «Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique», traduit de l'américain par L. Cohen et J. Fontaine, Village mondial, Paris.

<sup>107</sup> Op. cit. p. 14.

<sup>108</sup> Op. cit. 43.

<sup>109</sup> Vidaillet B. (2003)b, «Chapitre 5: Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations: une occasion particulière de construire du sens», Vidaillet B. (dir.) (2003), «Le sens de l'action», Weick K.E. «socio-psychologie de l'organisation», Vuibert, Paris, pp.115-137.

<sup>110</sup> Op. cit. p. 43.

<sup>111</sup> Estivals R. (2003), «Théorie générale de la schématisation», 3 volumes, L'Harmattan, Paris.

Dans ce contexte, nous relevons une prise de hauteur fondamentale de la rationalité et pour assimiler ces propos, nous nous référons à Boudon (1986, p. 132)<sup>112</sup> qui avance que *«la relativisation de la rationalité est le produit à la fois d'un – effet de disposition – (elle dépend des dispositions ou conceptions mentales, cognitives et affectives du décideur) et d'un – effet de position – (elle dépend de la position d'un décideur dans un contexte d'action donné, position qui conditionne son accès aux personnes et aux informations pertinentes)»*. Dans ce sens, nous revenons sur les travaux de Simon (1982)<sup>113</sup> où il s'est satisfait d'inclure l'idée d'un degré d'ambition qui schématiserait en somme le calcul du décideur, parce que la perception est alors disjonctée (le degré d'ambition assouvi ou pas) et de proposer l'idée que ces degrés d'ambition sont supposés progresser en même temps que la décision. Dans ce sens, les décideurs vont spontanément réétudier les objectifs de leur acte, à en détecter ou à en créer d'autres, en définitif à *«rationaliser»* leur comportement. Friedberg (2011, p. 15-23)<sup>114</sup> complète l'idée de Simon en soulignant qu'il n'est plus nécessaire d'utiliser le qualificatif *«rationnel»* à des décisions *«mûries»* c'est-à-dire fondées sur des calculs et des finalités préalablement définis. Friedberg (2011, p. 26-31)<sup>115</sup> suggère d'abandonner ce principe et d'envisager comme rationnel *«tout comportement qui est simplement actif, c'est-à-dire qui correspond à un choix effectué sous contrainte, parmi un ensemble d'opportunités présentes dans un contexte d'action donné»*. Une telle analyse élargie de la rationalité force à la considération des comportements examinés et à en prospecter le *«bon sens»*.

### 2.1.3. Les heuristiques et les biais de perception

La perception est considérée comme l'un des rôles de la cognition de la même manière que le langage ou l'apprentissage (Wirtz, 2002)<sup>116</sup>. Une fonction cognitive peut être approchée comme un processus de manipulation de l'information découlant parallèlement de l'environnement externe et de la situation interne d'un acteur.

---

<sup>112</sup> Boudon R. (1986), *«L'idéologie ou l'origine des idées reçues»*, Paris, Fayard ; 3<sup>e</sup> édition Paris, Seuil, collection Points, 1992.

<sup>113</sup> Simon H.A. (1982), *«Models of Bounded Rationality»*, The MIT Press, Cambridge.

<sup>114</sup> Friedberg E. (2011), *«Rationalité et analyse des organisations»*, Idées économiques et sociales, 2011/3 n° 165.

<sup>115</sup> Ibid. p. 48.

<sup>116</sup> Wirtz P. (2002), *«Le dirigeant : intendant fidèle ou agent opportuniste?»*, XII<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), 5-7 juin, Paris.



Le principe de base de la cognition managériale, c'est que la représentation de l'environnement externe par les décideurs est un élément décisif et primordial des décisions stratégiques entreprises (Stubbart, 1989)<sup>117</sup>. La représentation est le mécanisme par lequel un acteur choisie, structure, explique et recueille l'information que lui communique l'environnement (Schermerhorn et al., 2002)<sup>118</sup>. Du fait de la rationalité «limitée» des acteurs, le mécanisme de perception est commun et global, cependant cela ne veut pas dire que chaque individu a une représentation similaire partant d'une source identique. Richelle (1998c, p.529)<sup>119</sup> décrit la perception comme une «fonction de prise d'informations des événements du milieu extérieur ou du milieu interne par la voie des mécanismes sensoriels». Ces mécanismes séparent de la réalité matérielle quelques informations particulières et en rejettent d'autres. Les éléments fondamentaux d'incidence du processus de perception sont les suivants:

- **L'agent perceptif** : Ses connaissances précédentes, ses expériences menées, ses besoins, ses inspirations propres et individuelles, ses valeurs inhérentes, ses espérances, ses souhaits, sa personnalité, ses comportements. Toutes ces particularités associées à l'individu sont autant de variables capables de modifier la perception d'un agent perceptif. Il conçoit ainsi l'indicateur en combinant un ensemble d'informations qui vont l'aider à mener une action vers la réalisation des objectifs préalablement définis et lui donne la possibilité d'en apprécier les résultats.
- **Le cadre de perception** : Le contexte physique, social ou organisationnel impact aussi la perception. L'environnement possède son impact. Dans l'absolu, chaque organisation doit apprécier sa performance et il est donc recommandé que les indicateurs de gestion conçus soient en adéquation avec sa stratégie et les objectifs qu'elle se fixe (Neely et al., 1999)<sup>120</sup>. De ce fait, chaque entreprise définira des indicateurs qui lui sont propres en prenant en considération ses finalités, ses stratégies mais également les caractéristiques de son environnement aussi bien interne qu'externe.

---

<sup>117</sup> Stubbart C. (1989), «Managerial Cognition: a missing Link in strategic Management Research», Journal of Management Studies, vol. 26, no 4, juillet, pp.325-347.

<sup>118</sup> Schermerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. (2002), «Comportement humain et organisation», 2ème édition, adaptation française C. De Billy C., Éditions Village Mondial.

<sup>119</sup> Richelle M. (1998)c, «Perception», dans Doron R., Parot F. (dir.), «Dictionnaire de Psychologie», Presses Universitaires de France, Paris, pp.529-530.

<sup>120</sup> Neely A., Richards H., Mills J., Platts K. ET Bourne M. (1999), «Designing performance measures: a structured approach», international Journal of Operations et Production Management vol. N° 11, pp. 1131-1152



- **L'objet perçu :** Il y a plusieurs paramètres qui peuvent impacter la perception de l'objet comme la discordance, l'amplitude, le favoritisme fond et forme, la taille, le changement, la réitération, l'innovation. Effectivement, plusieurs facteurs peuvent impacter la conception d'un indicateur comme le système de croyance et de valeurs des décideurs, les compétences des managers, les mécanismes stratégiques et opérationnelles, en d'autres termes toutes les spécificités que peut posséder l'entreprise.

D'après (Schermerhorn et al., 2002, p. 18)<sup>121</sup>

### 2.1.3.1. Processus d'élaboration de la décision

Le décideur peut ainsi être appréhendé comme un «*information's worker*» ayant l'obligation d'affronter un environnement de l'information presque toujours compliqué et ambivalent (Walsh, 1995, p. 280-321)<sup>122</sup>. Pour favoriser la manipulation de l'information, le décideur va manier des structures de connaissances facilitées, schématisées pour se représenter ce contexte informationnel compliqué. Ces architectures de connaissances sont des observations schématisées de l'environnement qui sont nécessaires à l'élaboration de la décision. «*La réalité ne peut pénétrer dans notre esprit que par l'intermédiaire des filtres de notre structure cognitive*» (Cossette, 2004, p. 170-173)<sup>123</sup>. Vu que la structure des connaissances impacte ce que les acteurs arrivent à comprendre et la façon dont ils assimilent leur environnement, elle impacte en partie les décisions et les actions (Fuglseth, Gronhaug, 2002)<sup>124</sup>. Sans ces structures de connaissances schématisées et facilitées, les décideurs seraient submergés par la complication et la masse d'informations qu'ils admettent (Daft, Weick, 1984)<sup>125</sup>. Dans ce sens, Keegan et al. (1989)<sup>126</sup> souligne que pour concevoir des indicateurs, il faut suivre trois étapes essentielles. La première s'articule autour de l'élaboration des objectifs stratégiques de l'organisation et leur transposition en sous objectifs ensuite en processus de gestion. La deuxième consiste à concevoir un ensemble d'indicateurs répondant à ces objectifs et en

<sup>121</sup> Op. cit. p. 49.

<sup>122</sup> Walsh J.-P. (1995), «Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane», *Organization Science*, vol. 6, no 3, mai-juin, pp.280-321

<sup>123</sup> Op. cit. p. 43.

<sup>124</sup> Fulgseth A. M., Gronhaug K., (2002), «Theory-driven construction and analysis of cause maps», *International Journal of Information Management*, 22, pp. 357-376.

<sup>125</sup> Richard L Daft R. L., Weick K. E. (1984), «Toward a model of organizations as Interpretation systems», *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986); Apr 1984; 9, 000002; ABI/INFORM Global pg. 284

<sup>126</sup> Keegan D., Eiler R. et Jones C. (1989), «Are your performance measures obsolete ?», *Management accounting*, June, 45-50.

adéquation avec les stratégies de l'entreprise. La troisième se rapporte à l'incorporation des indicateurs conçus dans l'éthique de gestion de l'organisation et ce notamment à travers les mécanismes d'élaboration des budgets.

### 2.1.3.2. Les heuristiques dans le processus d'élaboration de la décision

Puisqu'ils ne sont pas capables de traiter toutes les informations, les acteurs décideurs peuvent se passer d'une vision complètement exacte de l'environnement et peuvent lui préférer un tamis perceptuel qui développe les informations adaptées, établies et modère les autres (Walsh, 1995)<sup>127</sup>. Ces filtres peuvent être considérés comme des heuristiques essentielles à l'élaboration de la décision mais capables d'engendrer plusieurs biais. «*Globalement, les heuristiques sont des stratagèmes mentaux spécifiques qui servent à résoudre des problèmes spécifiques. Une heuristique est une règle simple et approximative – explicite ou implicite, consciente ou inconsciente – qui permet de mieux résoudre une catégorie donnée de problèmes*» (Piatelli-Palmarini, 1996, cité dans Verstraete, 1997b, p. 3)<sup>128</sup>. Les acteurs manient des heuristiques dans le but de diminuer leur effort mental (Lyles, Thomas, 1988)<sup>129</sup>. L'examen de ces heuristiques facilite la compréhension de l'idiosyncrasie des perceptions préalablement définies.

Comme nous venons de le préciser, une heuristique est considérée comme une stratégie cognitive réduite, schématisée qui tend à gagner du temps et de l'énergie. Les heuristiques opèrent comme un pilote dans l'élaboration de la décision. Ces heuristiques sont profitables voire nécessaires cependant elles peuvent aussi être à l'origine d'erreurs et engendrer ainsi des biais (Schwenk, 1988)<sup>130</sup>.

---

<sup>127</sup> Op. cit. p. 50.

<sup>128</sup> Verstraete T. (1997)b, «Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitives, praxéologiques et structurales de l'organisation entrepreneuriale», Thèse de doctorat, Lille.

<sup>129</sup> Lyles M.A., Thomas H. (1988), «Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions embedded in Alternative Decision-making Models», *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 2, pp.131-144.

<sup>130</sup> Schwenk C.R. (1988), «The Cognitive Perspective on strategic Decision Making», *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 1, janvier, pp.41-56.

### 2.1.3.3. Les biais engendrés par les heuristiques

«Un biais est une distorsion (déviation systématique par rapport à une norme) que subit une information en entrant dans le système cognitif ou en sortant. Dans le premier cas, le sujet opère une sélection des informations, dans le second, il réalise une sélection des réponses» (Le Ny, 1991)<sup>131</sup>. Les biais décrivent l'écart entre l'image de la pensée souhaitée et l'image de la pensée réelle. Ce sont les écarts perceptibles et identifiables entre le processus de décision rationnel et le processus réel (Tarondeau, 1988)<sup>132</sup>. Tout comme les biais, les indicateurs de gestion permettent de dégager les écarts entre les objectifs fixés par l'entreprise et les résultats réels obtenus. Ils émettent des signaux d'alerte quand ces écarts sont défavorables ou quand ils évoluent en contre sens des objectifs fixés par l'organisation et ce afin d'«influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance» (Bergeron, 2000 p. 9)<sup>133</sup>.

L'étude des schèmes mentaux des décideurs proposée par la cognition managériale permet une meilleure interprétation de certains choix importants et stratégiques et permet également d'assimiler les éléments d'impact, parce que les heuristiques cognitives et les biais impactent l'évolution des canevas mentaux de plusieurs façons (Schwenk, 1988)<sup>134</sup>. Cet examen des heuristiques et biais permet une meilleure explication, dans notre enquête terrain, de la perception que peuvent avoir les décideurs des indicateurs RH et de leur conception. Effectivement, les décideurs utilisent des heuristiques pour résoudre des problématiques particulières de ressources humaines afin de gagner du temps et réduire l'effort à fournir. Ces heuristiques leur permettent de piloter leur prise de décision mais peuvent également être à l'origine de biais. Ces biais expriment l'écart entre la solution, la pensée ou la décision souhaitées et réelles.

Nous retenons que l'information maniée par le décideur est sensible aux biais, intentionnels ou non, des acteurs qui l'ont construite et communiquée. De même que l'élaboration cognitive du cerveau autrement les «heuristiques» que le décideur manipule pour accentuer le procédé de transformation des informations accessibles et accroître ses aptitudes de traitement, qui s'avèrent aussi limitées, peuvent l'amener à se tromper, à lui faire adopter des choix qui ne lui permettent pas d'atteindre ses intérêts.

---

<sup>131</sup> Le Ny J.F. (1999), «Biais », in Grand dictionnaire de la psychologie, Larousse.

<sup>132</sup> Tarondeau J. C. (1988), «L'évolution de la gestion industrielle», Revue Française de Gestion, Issue 70.

<sup>133</sup> Op. cit. p. 44.

<sup>134</sup> Op. cit. p. 52.

L'influence capitale d'un renouveau de notre assimilation de l'individu dans un contexte professionnel est donc issue de l'étude empirique des processus cognitifs et sociaux qui sont à l'origine des choix des individus. Une étude semblable permettrait effectivement d'abandonner les leures du modèle classique de la rationalité, cependant elle permettrait de rendre aux agissements humains leur «*rationalité*» (Friedberg, 2011)<sup>135</sup>.

#### **2.1.4. Le système de pilotage donne du sens aux indicateurs RH selon le paradigme cognitif**

Selon Raviart et Tahon (1999)<sup>136</sup>, «*l'utilisation de l'expression piloter la performance a pour objectif d'orienter l'action collective vers les objectifs de l'entreprise*». Nous relevons de cette définition que le système de pilotage est constitué de plusieurs facteurs qui permettent à l'entreprise de poursuivre ses objectifs et de mobiliser les ressources nécessaires afin de les atteindre. Pour Burlaud et al. (2004, p. 268)<sup>137</sup>, la fonction primordiale d'un système de pilotage est d'«*apprécier les déviations et à effectuer les corrections*». Nous déduisons ainsi qu'un système de pilotage se fonde sur deux postulats, les buts à réaliser et l'ensemble des dispositifs qui tendent à l'appréciation des réalisations, qui orientent la prise de décision dans le sens de l'optimiser et qui permettent la réévaluation des objectifs en cas de besoin.

Comme nous venons de le préciser, un système de pilotage utilise des outils pour l'appréciation de la performance de l'entreprise et parmi ces outils, on relève les indicateurs de gestion qui aident les managers à évaluer les résultats de leurs activités (Lorino, 2001)<sup>138</sup>.

Pour donner du sens aux indicateurs choisis par l'entreprise, elle les intègre dans un système de pilotage qui met à la disposition du décideur les outils nécessaires pour orienter ses choix et ses actions. Il s'agit d'un contrôle attentif sur une période déterminée qui a pour objectif de contenir le déploiement des activités et de suivre la progression de la situation. Selon Lorino (1997, pp. 111-118)<sup>139</sup>, le système de pilotage a deux fonctions :

- Une fonction d'équilibration : qui a pour finalité de veiller à un équilibre recevable, satisfaisant entre pérennité et bouleversement organisationnel ou environnemental ;

---

<sup>135</sup> Op. cit. p. 48.

<sup>136</sup> Raviart D. et Tahon C. (1999), «Comment piloter la performance», in Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux, L'Harmattan.

<sup>137</sup> Burlaud A., R. Teller, S. Chatelain-Ponroy, S. Mignon et E. Walliser (2004), «Contrôle de gestion», Vuibert.

<sup>138</sup> Op. cit. p. 6.

<sup>139</sup> Lorino P. (1997), «Méthodes et pratiques de la performance», Les éditions d'organisation; 512 pages.

- Une fonction de coordination : qui a pour finalité de veiller à un équilibre approuvable suffisant entre «*l'initiative individuelle et les règles collectives*» au sein de l'entreprise.

Lorino (1997, pp. 134-135)<sup>140</sup> justifie cette conception du système de pilotage pour «*orienter un système d'activités (structuré par la division du travail) vers la réalisation de certains objectifs*».

Dans le cadre de la théorie du système général, le pilotage est considéré comme une «*fonction de coordination entre les activités et les finalités que doit assurer le système de pilotage*» (Bonnet, 2007, p. 77)<sup>141</sup>. Le pilotage est ainsi assimilé à une action sur le dispositif ayant pour finalité de rationaliser, cadrer et modifier son comportement.

Ainsi, nous relevons le caractère rationnel d'un système de pilotage, caractère rationnel qui se matérialise par :

- Un système de pilotage fondé sur la vocation de l'organisation et conduit dans le même sens que sa stratégie ;
- Un système de pilotage conçu sur la base d'indicateurs choisis en fonction de la stratégie de l'entreprise ;
- Un système de pilotage dirigé vers l'action et non limité à l'analyse ;
- Un système de pilotage transparent recevable et accessible à l'ensemble des acteurs dans l'organisation ;
- Un système de pilotage susceptible d'évolution dans le temps ;
- Un système de pilotage apte à suivre la stratégie de l'entreprise en termes de renversement, d'amélioration et de progression ;
- Un système de pilotage axé, conduit et dérivé vers la performance organisationnelle.

Ces différentes caractéristiques fondent la rationalité d'un système de pilotage et réconfortent les managers dans l'atteinte de la performance souhaitée.

---

<sup>140</sup> Ibid p. 54.

<sup>141</sup> Bonnet D. (2007), «Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle: Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation», Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la Direction du Pr. H. Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, 765 pages.

## 2.2. Les explications apportées par le paradigme conventionnaliste pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH

La théorie des conventions a émergé suite aux recherches de Lewis (1969, p. 42)<sup>142</sup> qui considère la convention comme «une régularité *R* de comportement (ou de comportement et de croyance)» se basant sur les concepts de régularité générale, d'extrapolation, de prédilection et de possibilité. Certains auteurs considèrent la convention comme un outil de coordination comme il est le cas de Dupuy et al. (1989, p. 369)<sup>143</sup> qui souligne qu'«une convention est la solution d'un problème de coordination, qui ayant réussi à concentrer sur elle l'imagination des agents, tend à se reproduire avec régularité», d'autres la considèrent comme une théorie de coopération, la convention n'étant qu'un processus spécial de coopération parmi plusieurs (normes sanction, norme contrat, etc.). L'entreprise est alors un emplacement où subsistent diverses conventions. C'est aussi un emplacement où le comportement des individus répond d'un mécanisme double de conviction et de mimétisme, mécanisme co-construit de règles et de comportements.

De ce fait, la convention facilite l'assimilation de la cohabitation des canevas collectifs, tout en sauvegardant la liberté des acteurs. Une convention subsiste en même temps grâce à chaque acteur (car chaque acteur l'approuve) et même à l'extérieur de ce cercle (car tous les autres vont l'approuver).

Afin de répondre à notre objectif, nous nous sommes tracés une trajectoire d'analyse et d'argumentation évolutive partant de la présentation des approches conventionnalistes et de leurs principes fondateurs pour comprendre comment de telles approches ont vu le jour, nous nous penchons ensuite sur les hypothèses fondatrices d'une perspective conventionnaliste des organisations qui nous permet d'appréhender les processus poursuivis par les acteurs pour se coordonner dans des contextes spécifiques.

### 2.2.1. Les approches conventionnalistes et leurs principes fondateurs

L'approche par les conventions se base sur une perception de l'entreprise combinant les approches sociologique et économique : c'est une description socio-économique des

---

<sup>142</sup> Op. cit. p. 4.

<sup>143</sup> Dupuy J.P. (1989), «Convention et common knowledge», *Revue économique*, vol.40, n°2, mars, 361-400.

processus volontaires et spontanés de coordination (Durand, 2008)<sup>144</sup>. Selon Gomez (1996, p.145)<sup>145</sup> : «*la convention est une construction sociale, parce qu'elle n'existe concrètement que par l'accumulation de comportements mimétiques, auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens*». La convention accorde du sens à la décision et reconforte ainsi les décideurs. Gomez (1996, p.173)<sup>146</sup> souligne qu'une convention : «*est un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels l'individu se réfère au moment de décider*». Pour mieux assimiler le rôle et la place des conventions dans un processus décisionnel, nous allons nous pencher sur leurs principes fondateurs.

### 2.2.1.1. Le mimétisme : un principe fondateur de l'approche conventionnaliste

Un des postulats à l'origine de la convention est le concept de mimétisme. «*Le mimétisme qualifie le comportement rationnel de l'agent s'il est supposé maximiser son utilité en situation d'incertitude*» (Gomez, 1996, p.143)<sup>147</sup>. Le mimétisme concorde avec la démarche d'imitation, il est question d'imiter pour avoir la possibilité de décider en situation d'incertitude<sup>148</sup>.

La notion de mimétisme donne la possibilité de justifier comment des décisions sont arrêtées en considérant ce qui se fait autour de nous. Les conventions indiquent alors les comportements «normaux», autrement dit régulés par les préférences d'autres personnes censées se comporter de façon similaire (Gomez, 1996)<sup>149</sup>.

Cependant, il ne faut pas mélanger mimétisme et rivalité mimétique au sens de Girard (1978)<sup>150</sup>. Cet auteur déploie une hypothèse selon laquelle les sociétés étant incapables à éliminer la violence inverse qui met en danger leur homogénéité, aboutissent à la ritualiser pour la

---

<sup>144</sup> Durand X. (2008), «La relation pédagogique contrôleur de gestion - opérationnels : enjeux et déterminants», Actes du 29ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, mai, ESSEC, Cergy.

<sup>145</sup> Op. cit. p. 5.

<sup>146</sup> Op. cit. p. 5.

<sup>147</sup> Op. cit. p. 5.

<sup>148</sup> En situation d'incertitude, les acteurs examinent les conventions pour décider. S'ils les pistent, on parle alors de mimétisme. Mais ce mimétisme, en situation d'incertitude, ne constitue pas de l'indolence (on calque car on ne veut pas faire l'effort de trouver une autre issue) ni de la jalousie (on calque car on voudrait avoir la même chose que l'autre). Mais, il peut être combiné au calcul (on piste une convention car en situation d'incertitude on sait que l'on n'a pas d'autre issue), au besoin d'appartenance (on piste une convention car on ne veut pas être mis en dehors du groupe), à la confiance (on piste la convention car on est conscient que les autres font de même et on ne voudrait pas être pris pour un tricheur), à la réputation (on piste la convention car on ne voudrait pas être vu comme quelqu'un «hors normes»).

<sup>149</sup> Op. cit. p. 5.

<sup>150</sup> Girard R. (1978), «Des choses cachées depuis la fondation du monde», Le livre de poche.



soumettre au contrôle. Girard invoque le désir mimétique, de ce fait, quand on réalise un mouvement basique comme le fait de prendre un objet, ce mouvement invoque chez l'autre la volonté de vouloir faire la même chose vis-à-vis du même objet, ce qui génère le conflit. Pendant cette démarche d'énervement et d'agacement, les adversaires vont perdre tout intérêt pour l'objet pour partager un éblouissement de plus en plus grandissant l'un envers l'autre (Dumouchel, 1983)<sup>151</sup>. Cette situation a été nommée par Girard modèle/obstacle, modèle car il est sujet à imitation, obstacle car il bloque le processus d'imitation avant sa réalisation. De ce fait et selon cet auteur, parce que le mimétisme est un symbole de contamination, tous les individus vont être magnétisés vers un même objet dans une concurrence opposant l'ensemble de ces mêmes individus. Cependant, quand une limite est franchie, autrement quand l'objet disparaît de notre champ de vision, tous les individus vont être magnétisés vers le même adversaire (la victime) et la condamnation de celui-ci plombe les relations communautaires.

### **La convention apporte sa propre définition au mimétisme**

Les faits mimétiques de Keynes (1936)<sup>152</sup> et de Girard (1978)<sup>153</sup> ne sont pas identiques. La notion de mimétisme chez les conventionnalistes renvoie au fait de reproduire, en les mimant, les mêmes comportements, parce qu'on croit que l'autre individu détient plus d'information que nous, ou car on voudrait continuer à faire partie intégrante du groupe, il n'y a pas ici cette notion de concurrence pour arriver à quelque chose (un objet en l'occurrence).

Dans une organisation, une nouvelle recrue n'a aucune information sur le niveau d'effort qui lui est exigé (cela constitue l'incertitude), elle va donc spontanément se référer à ce qu'applique le groupe qu'elle vient d'intégrer et avec qui elle partage son travail (ce qui justifie l'existence d'une multiplicité de conventions d'effort au sein d'une même organisation). Mais cet état des lieux n'exclue pas la notion de calcul que la nouvelle recrue peut faire, la convention lui donne une base sur le niveau d'effort dans l'organisation, mais elle peut très bien déployer un niveau d'effort inférieur ou supérieur à celui qui est pratiqué et qu'elle a relevé.

La question qui nous interpelle alors est celle de comprendre pourquoi les hommes s'imitent-ils mutuellement ? La réponse des conventionnalistes est ainsi : pour se délivrer de l'incertitude.

---

<sup>151</sup> Dumouchel P. (1983), «Mimétisme et autonomie», Colloque de Cerisy, L'auto-organisation, de la physique au politique, sous la direction de Dumouchel P. et Dupuy J.P., Editions du Seuil, 353-364.

<sup>152</sup> Keynes J.M. (1936), «Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie», Payot, (Edition française : 1977), 407 p., Paris.

<sup>153</sup> Ibid p. 57.



### 2.2.1.2. L'incertitude : un autre principe fondateur de l'approche conventionnaliste

La convention symbolise une règle<sup>154</sup> de référence qui impose à l'agent le comportement à avoir en situation d'incertitude. La convention est alors un format spécial de norme<sup>155</sup> qui ne conteste pas la présence d'autres règles comme le pacte ou la pression. Ajuster son comportement à une norme ne peut être considéré comme irrationnel, bien au contraire, la conformité à la norme est la résultante de conduites rationnelles : au lieu de se soumettre à des calculs infinis et improbables, les individus ont plutôt avantage à se soumettre à la convention qui est considérée comme une conduite prépondérante, acceptée et établie par communauté. Il est important de préciser que la convention n'est pas une exigence, elle n'oblige pas les individus à s'y conformer, elle ne fait que les orienter en leur offrant un cadre de référence. La convention ne peut d'ailleurs subsister que si un ensemble de personnes ou une communauté l'approuve. Gomez (1997, p. 64-77)<sup>156</sup> souligne que *«l'entreprise est un espace de régulation dans le cadre duquel des règles régissant l'activité sont établies. Ces règles concourent à établir un ensemble de savoirs et de pratiques partagées par les acteurs qui leur assurent à la fois une ligne de conduite et une mesure de leur action»*. La notion de convention autorise alors l'explication des processus poursuivis par les acteurs pour s'harmoniser et se coordonner dans des situations particulières afin de rationaliser leurs actions.

#### **A quel moment sommes-nous dans l'incertitude ?**

Avec les études réalisées par Knight (1921)<sup>157</sup> surgit le concept d'incertitude. Pour Knight (1921)<sup>158</sup>, une position est à risque quand il est permis d'obtenir un moyen pour prédire le futur, à un raisonnement logique (mathématique) ou statistique (grâce à l'appréciation du passé). Cependant, il y aurait des éventualités où l'on ne peut saisir le futur par des spéculations rationnelles de probabilisation, dans ce cas on est en contexte d'incertitude.

---

<sup>154</sup> Pour le dictionnaire Robert de la langue française, la règle est «ce qui est imposé ou adopté comme ligne directrice de conduite». Cette définition de la règle souligne qu'elle fonctionne tel un procédé et qu'elle n'est pas nécessairement obligatoire.

<sup>155</sup> Pour la relation entre convention et norme, on s'oriente vers Mathy (2000). L'auteur souligne que si l'on présente la norme telle une donnée de référence découlant d'une préférence collective réfléchie afin de constituer un socle pour la résolution des problématiques qui se répètent, la ressemblance avec la convention est ainsi claire, contrairement au standard.

<sup>156</sup> Op. cit. p. 15.

<sup>157</sup> Knight F.H. (1921), «Risk, Uncertainty and Profit», Houghton Mifflin Company.

<sup>158</sup> Ibid p. 59.

## **Le comportement des acteurs en situation d'incertitude devient plus central**

En contexte d'incertitude, l'acteur est en possession d'une indication incomplète et imparfaite, ce qui limite sa force de décision, il n'est même pas en mesure de recourir à un ancien contexte pour songer à des dénouements. Aussi, pour Knight (1921)<sup>159</sup>, comme les comportements et leurs répercussions ne peuvent être prédis à cause de la déféctuosité de l'information, persiste alors risque et incertitude. Dans une position d'incertitude, l'agent va se conformer à la convention selon un mécanisme mimétique mais va opérer selon cette même convention (Gomez, 1996)<sup>160</sup>. L'intégration du concept de rationalité limitée conteste l'aspect mécanique de l'acteur. Ce dernier peut se comporter de façon inefficace, parce que l'indication n'est pas à sa disposition, parce qu'il n'a pas su lire et assimiler les indications, ou parce qu'il a cultivé un comportement attentiste.

La réplique donnée à la problématique de l'incertitude par la théorie des conventions ne va pas s'axer sur l'acteur, mais sur la présence des lignes de conduite sous-entendues, tel que les acteurs prennent connaissance des agissements à adopter en situation de crise.

### **2.2.1.3. Convention et cognition**

Nous relevons le rôle que peut avoir la convention sur les représentations des acteurs dans le sens de Lewis (1969, p. 99)<sup>161</sup> «*La convention agit sur les représentations avant d'agir sur les comportements*». Sous cet angle de vue, la théorie des conventions considère le savoir via le concept de «Common Knowledge». D'après Lewis (1969)<sup>162</sup>, les activités qui rentrent dans le cadre de la convention réitèrent le savoir mutuel. La convention facilite la synchronisation des acteurs dans l'entreprise parce qu'elle est fondée sur des procédés cognitifs collectifs (Munier et Orléan, 1993)<sup>163</sup>. D'après Kalika et al. (2007)<sup>164</sup> avec cette théorie, l'entreprise est perçue comme un espace de procédés cognitifs collectifs dans le sens où le raisonnement des individus n'a de valeur qu'une fois incorporé dans un contexte social. Effectivement, un agent qui procède à des calculs, ne mobilise que ses capacités cognitives personnelles, quelques soient leurs ampleurs. Ce même agent, quand il se conforme à une convention, il bénéficie du

---

<sup>159</sup> Ibid p. 59.

<sup>160</sup> Op. cit. p. 5.

<sup>161</sup> Op. cit. p. 4.

<sup>162</sup> Op. cit. p. 4.

<sup>163</sup> Munier, B., Orléan A. (1993), «Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion», Economique 40.

<sup>164</sup> Kalika, M. et al. (2007), «Organisation : explosion des frontières et transversalité», EMR Dauphine. Version n°5, 25/05/07, disponible sur [www.dauphine.fr/crepa](http://www.dauphine.fr/crepa).

vécu et du savoir-faire de plusieurs autres agents, tous réunis dans la convention. Cette dernière octroie à la rationalité de l'homme une dimension sociale (en ce qu'elle permet de créer des interactions entre les différents acteurs) et temporelle (en ce qu'elle permet aux différents acteurs conformément à la convention de bénéficier des expériences antérieures pour ainsi gagner du temps et minimiser leur énergie). Ces procédés cognitifs collectifs ne constituent pas une restriction de la rationalité des individus, ils en représentent une extension dans le sens de Favereau et Picard (1996, p. 459)<sup>165</sup> qui annoncent qu'«il peut être rationnel... de ne pas l'être trop». Considérées comme des dispositifs cognitifs collectifs, les conventions offrent un repère aux managers pour contourner leur ignorance dans une situation d'incertitude.

### 2.2.2. La démarche de la rationalisation des actions

La vision conventionnaliste considère que les acteurs font partie intégrante de l'organisation, et est définie par plusieurs processus conventionnels de rationalisation des actions humaines. Selon Gomez (1996, p. 181)<sup>166</sup> «en s'intéressant à la rationalisation, on cherche à savoir selon quels procédés et quelles techniques les individus donnent la raison de leurs décisions. En d'autres termes, comment ils rendent compte de la raison qui les anime. On abandonne alors la métaphysique de la raison transcendantale et universelle, et l'infrastructure des discours sur le cognitif qui en est la version laïque, pour s'appliquer à comprendre selon quelles modalités les individus rendent leurs décisions rationnelles auprès des autres». Un processus de rationalisation représente l'acceptation partagée avec laquelle les acteurs sont en mesure de traduire et de procurer du sens au monde dans lequel ils évoluent (Powell and DiMaggio 1991; Hasselbladh and Kallinikos 2000).

#### 2.2.2.1. La rationalité comme démarche mobilisée dans l'action

En projetant la problématique de la rationalité vers celui de rationalisation, la responsabilité du contexte social est alors intégrée (Mathy, 2000)<sup>167</sup>. Pour Gomez (1996)<sup>168</sup>, le postulat

---

<sup>165</sup> Favereau O., Picard P. (1996), «L'approche économique des contrats : unité ou diversité ?», Sociologie du travail, 38, 4, pp. 441-464.

<sup>166</sup> Op. cit. p. 5.

<sup>167</sup> Mathy C. (2000), «La régulation hospitalière», Economica - Médica Editions.

«*l'individu est rationnel*» progresse et devient alors «*l'individu rationalise ses pratiques*», la rationalité perd son caractère inhérent et revêt celui de démarche. C'est la conception de Simon (1982)<sup>169</sup> pour qui la «*rationalité procédurale*» prône la rationalité de la démarche du choix et non la rationalité des résultats du choix. De ce fait, selon Gomez (1997)<sup>170</sup>, les hommes ne sont pas rationnels, ils sont par ailleurs persuadés qu'il existe des façons de rationaliser ou pas leurs choix. Il est donc plus important de comprendre selon quelles conditions les procédés sont admis comme rationnels ou autrement rationalisés.

### 2.2.2.2. Le sens des accords et la pluralité des logiques qui le guide

Cette conception est aussi soumise par Boltanski et Thévenot (1987)<sup>171</sup> qui positionnent les concepts de justification, de jugement et d'évaluation au centre de leur observation. Cette modélisation attribut aux représentations des acteurs un rôle pivot (Biencourt, Chaserant, Rebérioux, 2001)<sup>172</sup>. Le postulat est ainsi qu'il y aurait, à partir de l'instant où on adopte une norme ou une latitude, un écart d'interprétation (Heem, 2001)<sup>173</sup>. Pour Boltanski et Thévenot (1987)<sup>174</sup>, la diversité des interprétations fait référence à la considération de divers mondes envisageables. C'est au moment de «*disputes*» (signe d'un désaccord) qu'il y a justification des préceptes sur lesquels se fondent la coopération, survient donc une pratique d'explication où les acteurs présentent leurs argumentaires. Pour qu'une coopération soit efficace, il doit alors y avoir selon Boltanski et Thévenot (1987)<sup>175</sup> des «*principes supérieurs communs*» qui sont astreints à une servitude de «*légitimité*».

Il y a alors dans les organisations des «*principes supérieurs communs*» qui font que les acteurs font partie du même «*monde*». Ces préceptes de légitimité sont issus des organisations elles-mêmes<sup>176</sup>, mais également des constitutions cognitives, coercitives et normatives.

---

<sup>168</sup> Op. cit. p. 5.

<sup>169</sup> Op. cit. p. 48.

<sup>170</sup> Op. cit. p. 15.

<sup>171</sup> Boltanski L., Thévenot L. (1987), «De la justification, Les économies de la grandeur», PUF, Paris.

<sup>172</sup> Biencourt O., Chaserant C., Rebérioux A. (2001), «L'économie des conventions : l'affirmation d'un programme de recherche», in Batifoulier P., Théorie des conventions, 193-218.

<sup>173</sup> Heem G. (2000), «Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises?», Comptabilité Contrôle Audit, décembre, 43-55.

<sup>174</sup> Op. cit. p. 61.

<sup>175</sup> Op. cit. p. 61.

<sup>176</sup> La «légitimité» des conventions facilite la mise en valeur du rôle du manager. Ainsi dans une perspective conventionnaliste un des rôles du manager est de justifier que la convention d'effort présente dans l'organisation est légitime.

### 2.2.3. Rationalité comme démarche

Notons ainsi que la conception conventionnaliste appréhende l'individu comme inclus dans l'organisation, caractérisée par de multiples systèmes conventionnels de rationalisation des comportements (Heem, 2002)<sup>177</sup>.

Soulignons que la convention ne s'impose pas aux acteurs dans l'entreprise en conditionnant leurs comportements, elle les oriente en leur suggérant des lignes de conduite et des systèmes de référence. La convention n'existe que par le collectif qui y adhère et par l'adhésion de chaque individu qui y trouve un bénéfice. Dans ce sens, Boyer et Orléan (1989, p. 220)<sup>178</sup> montrent que *«s'il existe un petit nombre d'individus qui ne se conforment pas à la convention, ils obtiennent une utilité moindre que celle qu'ils eussent obtenue en suivant la convention»*.

Nous relevons ici un écart entre l'homo oeconomicus assigné d'une rationalité classique, engageant ses facultés cognitives pour combiner à ses choix, le rapport coûts/avantages qu'ils engendrent. Dans ce contexte, l'acteur ne s'aventure plus dans des mécanismes calculatoires, complexes et interminables, il se satisfait de suivre le comportement prépondérant qu'il aura identifié. De ce fait, l'acteur se retrouve dans une position qui le reconforte et s'en remet aux conventions qui gouvernent le collectif.

### 2.2.4. Les indicateurs RH selon le paradigme conventionnaliste

Pour clarifier les démarches d'appréciation adaptées à la performance de la fonction RH, il faut au préalable éclaircir la relation entre performance de l'entreprise et l'apport espéré de la fonction RH. Cette méthodologie offre alors, comme le souligne Gilbert et Charpentier (2004, 2007) *«une base de discussion rationnelle avec une direction générale et les grandes directions opérationnelles d'une entreprise, sur le positionnement et les contributions attendues de la fonction RH»*. Dans ce sens, les tableaux de bord, dépendant des conventions établies et comportant des indicateurs de mesure de la performance RH, ont pour but de

---

<sup>177</sup> Heem G. (2002), «L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques», Communication aux XXI<sup>e</sup> Journées des IAE, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 14p.

<sup>178</sup> Boyer R., Orléan A. (1989), «Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire», Revue économique, n°2, mars, pp. 233-272.

certifier la contribution des ressources humaines globalement et de la fonction RH spécialement à la performance globale de l'entreprise.

Nous estimons alors que les modèles d'indicateurs RH sont de nature conventionnelle : parce qu'ils sont considérés comme des cadres de référence collectifs qui sont à la disposition des directeurs RH pour rationaliser leurs pratiques et leurs choix (Gomez, 1997)<sup>179</sup>.

#### 2.2.4.1. La rationalité mimétique

L'homo-oeconomicus à la rationalité parfaite de la théorie néo-classique qui cherche la maximisation de son bien-être et qui confronte constamment les moyens aux fins poursuivis, se voit modifier son comportement dans un cadre collectif. Effectivement, l'acteur va développer des capacités collectives en vue de créer une bonne cohésion au sein de l'organisation (Scott, 1987)<sup>180</sup>. La théorie des conventions réoriente la rationalité parfaite de l'individu vers un canevas spécial de «*réflexe mimétique*» (Amblard, 2009, p. 12)<sup>181</sup>. Dans cette optique, les acteurs situent leurs actions dans un cadre qualifié d'incertain et, comme nous l'avons montré, quand l'individu se retrouve dans une situation d'incertitude, au lieu de se référer à sa rationalité combien même limitée, il choisira de se référer à un comportement supposé normal. L'acteur va s'adapter aux conformités constatées, prédites ou antérieurement appropriées. La convention se transforme et est alors considérée par Gomez (1997, p. 67)<sup>182</sup> comme «*un système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. Elle permet de rendre raisonnable, c'est-à-dire de donner une raison, un sens, aux choix individuels. Ce sens est commun : c'est parce que tout le monde est supposé rationaliser d'une certaine façon que chacun agit de la sorte, ce qui confirme que tout le monde agit de la sorte... Les conventions et les individus existent en même temps. Les individus ne peuvent décider que parce qu'il existe des conventions et les conventions n'existent que parce que les individus les adoptent*».

---

<sup>179</sup> Op. cit. p. 15.

<sup>180</sup> Scott W. R. (1987), «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, Vol 32, pp. 493-511.

<sup>181</sup> Amblard M. (2009), «Vers une rationalité mimétique», in *Rationalité, mythes et réalités*, Editions L'Harmattan, Paris.

<sup>182</sup> Op. cit. p. 15.

Ce type de comportement est qualifié par B. de Montmorillon (1999)<sup>183</sup> de rationalité mimétique où l'individu ne décide qu'en se basant sur les facteurs de décision des autres. Dans ce sens, l'observation des comportements des autres devient le socle sur lequel s'appuie l'acteur pour dépasser une situation d'incertitude et ainsi décider par rapport à son choix. Dans ce contexte, le mimétisme est considéré comme l'unique comportement rationnel : l'agent est indécis, ne sait pas quel chemin suivre, il va donc faire comme les autres. L'acteur profite de cette convention et pourra argumenter voire même appuyer son choix par celui des autres.

Quand l'acteur transpose son comportement à une norme, cela n'est pas considéré comme irrationnel. Bien au contraire, cette attention donnée aux comportements des autres découle d'un comportement que nous pouvons qualifier de rationnel : l'agent transforme consciemment sa rationalité maximisatrice en une rationalité mimétique basée sur une convention, prépondérante, acceptée et approuvée par le groupe. En nous référant à la théorie des jeux et plus spécialement à Boyer et Orléan (1989, p. 239)<sup>184</sup> qui soulignent que «*s'il existe un petit nombre d'individus qui ne se conforment pas à la convention, ils obtiennent une utilité moindre que celle qu'ils eussent obtenue en suivant la convention*», l'individu a plutôt tout à gagner en se ralliant à la convention pour maximiser son gain et son bien-être.

#### 2.2.4.2. La convention comme état de soumission

La convention a pour conséquence de mettre l'individu dans un état de soumission impunément admis par celui-ci, parce que quand l'individu s'engage dans une convention, il en admet le contrôle. Ainsi, l'individu se voit démunir de son autorité sur ses actions qui ne sont plus issues de sa rationalité parfaite, mais sont désormais attribuables aux recommandations issues de la convention et qui sont habituellement acceptées.

Sa lucidité est ainsi «*mise en veilleuse*» (Amblard, 2009)<sup>185</sup> et se retrouve démunir du sens de la responsabilité. Dans ce sens, l'acteur abandonne ses calculs interminables, il se suffit d'emprunter le comportement qu'il a observé et relevé comme étant ponctuellement prépondérant. Il se retrouve rassuré et cède aux conventions qui dirigent la collectivité. Il

---

<sup>183</sup> Montmorillon B. (1999), «Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise», in Koenig G. (dir.), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21ème siècle, Economica, Paris, pp. 171-198.

<sup>184</sup> Op. cit. p. 62.

<sup>185</sup> Op. cit. p. 64.



aurait pu se refuser à suivre la convention, mais rationnel comme il y est, il y trouve finalement plusieurs avantages :

- La convention permet à l'acteur de ne plus s'engager dans des processus calculatoires interminables ;
- La convention permet à l'acteur de légitimer ses comportements plus aisément parce que ceux-ci sont conformes aux comportements dominants. S'il se trompe, il est susceptible d'être pardonné. Il s'agit là du principe de la justification (Amblard, 2009)<sup>186</sup> où l'acteur rationalise ses comportements par la concordance à la convention ;
- La convention permet à l'acteur d'être accepté par ses collègues et consolide sa position dans le collectif. La soumission à la convention lui confère un sentiment d'appartenance au groupe en ce qu'il substitue ses choix et ses comportements à ceux dominant dans ce même groupe.

Cette soumission à la convention qui lui procure assurance et bien-être a été qualifiée par Amblard (2009)<sup>187</sup> de «*sage soumission*» parce qu'elle est réfléchie et rationnelle.

Inversement, quand l'acteur se rebelle contre la convention et ne s'y soumet pas, il subit des sanctions sociales : l'affaiblissement de sa position dans le collectif, l'indignité voire même l'exclusion. Le sociologue Reynaud (1989, p. 39)<sup>188</sup> admet que l'exclusion est la répression principale : *«celui qui ne suit pas les règles et qui veut les ignorer, ne se heurte pas seulement à la désapprobation ou à la mauvaise humeur du groupe. Il en est retranché»*.

### 2.2.4.3. La convention : une autre forme de rationalité

Se conformer à la convention, considérée finalement comme une norme comportementale, pourrait être perçue comme un autre moyen pour parvenir à ses fins, c'est une «*autre forme de calcul*» (Amblard, 2009)<sup>189</sup>. La rationalité est ainsi toujours présente et son caractère calculatoire persiste. Si nous visualisons la situation sous un autre angle de vue, nous relevons qu'il n'est pas ici question d'un calcul dans le sens économique du terme, mais d'un calcul d'ordre sociologique : dans la mesure où le calcul, dans son sens strict, ne permet pas à l'acteur d'atteindre la satisfaction souhaitée, il choisit, avec rationalité, de suivre et de se

---

<sup>186</sup> Op. cit. p. 64.

<sup>187</sup> Op. cit. p. 64.

<sup>188</sup> Reynaud J.D. (1989), «Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale», Armand Colin, Paris.

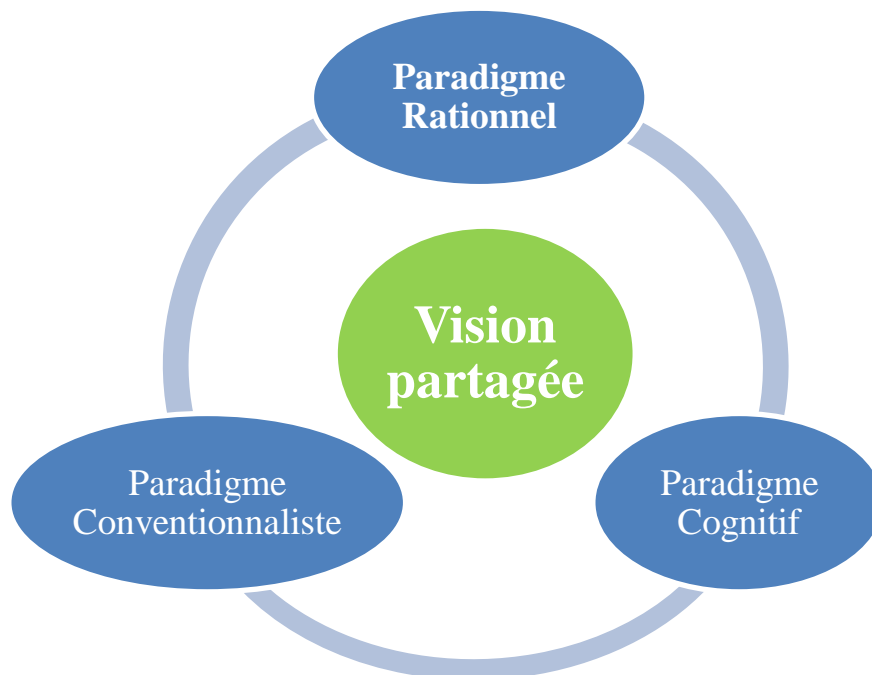
<sup>189</sup> Op. cit. p. 64.



soumettre à un comportement normalisé. Finalement, l'individu préfère bénéficier des bienfaits qu'il récolte de son adhésion à la convention en termes d'appartenance, de considération, de sécurité, etc., en acceptant l'effort qu'il fournit pour y accéder. Ceci est d'autant plus vrai que quand l'acteur se conforme à la convention d'une façon consciente, volontaire et réfléchie.

### 2.3. Les différents paradigmes sont complémentaires malgré leur apparence paradoxale : La rationalité au service d'une vision partagée

Les différents paradigmes que nous mobilisons dans le cadre de notre recherche sont, d'apparence, paradoxaux. Cependant, comme nous venons de le relever, ils peuvent avoir un socle commun : la rationalité.



#### La rationalité au service d'une vision partagée

La rationalité peut être au service de la construction du sens communément partagé :

- Selon le paradigme rationnel, pour concevoir les indicateurs RH, il faut confronter les moyens aux fins souhaitées. Selon les moyens financiers et humains dont dispose l'entreprise, elle va concevoir des indicateurs RH qui vont lui permettre de mesurer l'activité qu'elle souhaite mettre sous contrôle.

- Selon le paradigme cognitif, pour concevoir des indicateurs RH et leur donner du sens, il faut que l'entreprise les intègre dans un système de pilotage. Lorino (1997, pp. 134-135)<sup>190</sup> a défini deux fonctions au système de pilotage et a justifié cette conception pour «*orienter un système d'activité vers la réalisation de certains objectifs*». Nous retrouvons ici la définition de la rationalité qui confronte les moyens (système d'activité dont dispose l'organisation) aux fins poursuivies (la réalisation de certains objectifs). Par ailleurs, Bonnet (2007, p. 77)<sup>191</sup> considère le pilotage, notamment par les indicateurs RH, comme une «*fonction de coordination entre les activités et les finalités que doit assurer le système de pilotage*». Nous relevons que le pilotage sous-entend la mise en place d'une convention qui va régir les activités de l'entreprise et les objectifs souhaités à travers le système de pilotage. Cette convention a pour finalité de rationaliser les dispositifs de pilotage.
- Selon le paradigme conventionnaliste, pour concevoir les indicateurs RH, il faut les intégrer dans des tableaux de bord issus de conventions établies. Dans le même sens, et au-delà des tableaux de bord, pour concevoir les indicateurs RH, les directeurs RH se réfèrent à l'existant comme indicateurs de mesure de la performance des ressources humaines et y sélectionnent ceux qui conviennent le plus au contexte de l'entreprise et ceux qu'ils priorisent selon leurs besoins imminents ou futurs. Ce processus de conception des indicateurs RH par mimétisme facilite le travail des directeurs RH dans la mesure où ils s'imprègnent de ce qu'ont fait ou ce que font les autres, notamment les concurrents. Cette soumission a plutôt une connotation positive dans la mesure où le directeur RH rationalise son action, gagne beaucoup de temps et choisit de se conformer à la convention, combien même elle peut s'avérer implicite (imiter la concurrence).

La rationalité permet ainsi une vision partagée lors de la conception des indicateurs RH dans la mesure où celle-ci passe impérativement par un processus rationnel, confrontation des moyens aux fins, ou par un processus rationalisé, donner du sens aux indicateurs RH en les intégrant dans un système de pilotage et concevoir les indicateurs RH en se référant aux conventions dominantes et admises.

---

<sup>190</sup> Op. cit. p. 54.

<sup>191</sup> Op. cit. p. 54.

## Conclusion du deuxième chapitre

Dans le présent chapitre, nous avons cherché à montrer que les acteurs pouvaient se positionner dans les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer leur rationalité lors de la conception des indicateurs RH.

Pour relever les explications apportées par le paradigme cognitif à la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH, nous avons :

- Procédé à une lecture cognitive des indicateurs de ressources humaines et avons relevé que ces derniers avaient pour propriété de stimuler les états mentaux du décideur dans un processus de prise de décision.
- Présenté la cognition managériale qui permet d'étudier le sens donné par les acteurs au contexte dans lequel il évolue. Elle préconise d'analyser et de comprendre le comportement de l'acteur qui tente un ajustement entreprenant et raisonnable aux propriétés de l'action avec ses succès et ses échecs.
- Relevé le rôle essentiel joué par les heuristiques dans la prise de décision. Effectivement, les heuristiques sont considérées comme des facilitateurs cognitifs à la disposition des décideurs afin de gagner du temps et de l'énergie. Ces heuristiques peuvent certes induire des biais que le décideur prend en considération.
- Fait remarquer que pour donner du sens aux indicateurs RH, l'entreprise doit les intégrer dans un système de pilotage. Effectivement, le système de pilotage consiste en un contrôle vigilant sur une période donnée qui a pour finalité de suivre le déploiement des activités et leur progression.

Pour relever les explications apportées par le paradigme conventionnaliste à la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH, nous avons :

- Présenté les approches conventionnalistes et leurs principes fondateurs. Le premier principe qui fonde l'approche conventionnaliste est le mimétisme qui est qualifié par Gomez (1996)<sup>192</sup> comme «*le comportement rationnel de l'agent s'il est supposé maximiser son utilité en situation d'incertitude*». Le second principe est l'incertitude qui, lorsqu'elle domine la position du décideur, va le pousser à se réfugier dans la convention comme ligne de conduite sous-entendue.

---

<sup>192</sup> Op. cit. p. 5.

- Etabli le lien entre la rationalité et la convention à travers d'une part, l'assimilation du mécanisme de rationalisation des activités qui représente un accord commun à travers lequel les décideurs vont donner du sens à leurs actions, et d'autre part, à travers la perception de la rationalité comme démarche de coordination des actions dans le sens où le décideur ne s'aventure pas dans des mécanismes calculatoires, il se satisfait de suivre le comportement prépondérant qu'il aura identifié. C'est en soi une forme de rationalité.
- Procédé à une lecture conventionnaliste des indicateurs RH partant du fait que ces derniers sont considérés comme des cadres de référence collectifs qui sont à la disposition des décideurs pour rationaliser leurs pratiques et leurs choix. Pour concevoir les indicateurs RH, le directeur RH va se référer aux indicateurs communément utilisés par ses concurrents ou au niveau du secteur. Il se conforme à une convention implicitement admise qui lui confère réconfort et reconnaissance au sein du collectif à savoir l'organisation.

## Conclusion de la première partie

Nous avons cherché dans cette première partie à relever la posture rationnelle des décisions lors de la conception des indicateurs RH et avons tenté de relever les arguments apportés par les paradigmes cognitif et conventionnaliste qui défendent la prégnance de la rationalité des décideurs lors de la conception des indicateurs RH.

Pour appréhender la rationalité des décideurs lors de la conception des indicateurs RH, nous avons développé plusieurs arguments. Nous avons d'abord mis en exergue le rôle essentiel de la rationalité dans la prise de décision. Le postulat de la rationalité préconise que l'agent rationnel confronte les fins qu'il souhaite atteindre, aux moyens dont il dispose. La rationalité du décideur lors de la prise de décision lui procure une valeur justificatrice voire crédibilisante de ses actions et des bénéfices qu'il récolte compte tenu de ses ressources. Etant donné que la rationalité ne dénude pas l'acteur de ses émotions, nous nous sommes posés la question de l'impact des émotions sur la rationalité des décideurs lors de la conception des indicateurs RH. Les émotions sont finalement au service de la rationalité dans la mesure où elles émettent des signaux pour attirer l'attention du décideur sur les éléments fondamentaux objet de sa décision. La décision va être fonction de ces émotions mais dans le sens de la rationalité. C'est une forme de rationalisation des comportements.

Nous avons ensuite mis l'accent sur les logiques dominantes dans les usages des indicateurs RH. Un indicateur permet de mesurer la performance des activités de l'entreprise en les comparant à une valeur cible préalablement définie et souhaitée par celle-ci. Lors de la conception des indicateurs RH, le décideur va sélectionner ceux qui sont en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, qui vont concorder avec les besoins de celle-ci et qui vont répondre à ses objectifs, tout en évitant tous dysfonctionnements pouvant entraver la bonne marche des activités. L'indicateur permet au décideur d'avoir une vision sur toutes les activités de l'entreprise, il lui permet de détecter celles à valeur ajoutée et celles qui à perte, de telle sorte à optimiser sa gestion.

Pour donner du sens à ses indicateurs, le décideur doit les formaliser à travers la conception d'un tableau de bord. Ce dernier permet une lecture rapide et instantanée des résultantes des indicateurs. Dans un contexte instable et évolutif, le décideur doit avoir un accès rapide à l'information, ce qui lui permettra de réagir vite et de corriger les erreurs survenues. En ce qui concerne les indicateurs RH, la rationalité du directeur RH est consolidée par l'utilisation

d'un HR Scorecard qui permet de mesurer la performance des ressources humaines dans l'organisation.

Convaincus que le décideur est capable de se positionner dans d'autres paradigmes lors de la conception des indicateurs RH, nous nous sommes spécialement penchés sur les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour relever les arguments qui permettent d'appuyer la rationalité du décideur lors de la conception des indicateurs RH.

Pour relever les explications apportées par le paradigme cognitif à la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH, nous avons exploré les soubassements cognitifs défendant notre position.

Les indicateurs RH, conçus dans une approche cognitive, actionnent les états mentaux du décideur qui oriente sa décision et la façonne en conséquence. Compte tenu des effets cognitifs sur le décideur, celui-ci va opérer des ajustements résolus et réfléchis en vue de procéder à un choix optimal. Effectivement, cette approche nous a permis de donner du sens aux actions des décideurs et de comprendre ainsi leurs agissements. Pour gérer la grande quantité d'informations qu'il reçoit de son environnement, le décideur, rationnel, va choisir d'utiliser des stratégies cognitives, appelées heuristiques, pour réduire l'effort qu'il aurait à fournir dans le traitement de toutes ces informations. Les heuristiques sont au service du décideur en ce qu'elles lui permettent d'économiser du temps et de l'énergie lors d'un processus de décision. Elles sont considérées comme des facilitateurs, mais peuvent cependant engendrer des biais qui doivent être anticipés par le décideur afin de les éviter. Pour donner du sens aux indicateurs RH, le décideur doit les intégrer dans un système de pilotage. Il veille ainsi à contrôler et à suivre ses activités en veillant à répondre aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise.

Pour relever les explications apportées par le paradigme conventionnaliste à la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH, nous avons procédé à une relecture de la théorie des conventions façonnée par le postulat de rationalité. L'un des fondateurs de l'approche conventionnaliste, Gomez (1996)<sup>193</sup>, définit la convention comme un comportement rationnel de l'acteur en quête de maximisation de son profit dans un contexte où l'incertitude prime.

Les principes fondateurs de l'approche conventionnaliste établissent le lien entre la rationalité et la convention. Effectivement, pour donner du sens à leurs actions dans un contexte

---

<sup>193</sup> Op. cit. p. 5.

d'incertitude, les acteurs vont se soumettre à la convention pour se réfugier sous une l'égide de la norme communément admise. Le décideur peut aussi procéder par mimétisme, c'est-à-dire qu'au lieu qu'il se livre à des calculs interminables, il va tout simplement faire comme les autres. C'est un agent rationnel dans le sens où il économise ses efforts, son temps et son énergie, et suit la convention.

Se conformer à une convention permet aux décideurs de rationaliser leurs activités et leurs décisions. Cette conformité leur procure une crédibilité auprès de leurs collaborateurs, une assurance en cas d'erreur d'appréciation et une légitimité dans le collectif.

## Partie 2 : La prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs de ressources humaines dans l'entreprise au Maroc

### Introduction de la deuxième partie

Nous avons procédé dans notre première partie de thèse à la présentation de nos questions de recherche et avons tenté de les vérifier sur le plan théorique. Nous avons pu justifier la prégnance de la rationalité dans la posture du décideur lors de la conception des indicateurs RH en nous appuyant sur les logiques de performance, des usages et des outils. Nous avons également montré que, même quand le décideur se positionne dans un autre paradigme, en l'occurrence dans notre cas les paradigmes cognitif et conventionnaliste, sa rationalité domine toujours dans ses comportements, ses actions et ses décisions. Les paradigmes cognitif et conventionnaliste viennent ainsi consolider la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH.

Pour vérifier nos propositions de recherche sur le plan empirique, nous avons questionné un terrain marocain et avons adopté une approche méthodologique spécifique à notre question de recherche. Pour répondre à ses questions de recherche, le chercheur a le choix entre plusieurs méthodes. Cependant, pour pouvoir mener à bien son aventure de recherche, il doit se poser les bonnes questions pour définir sa démarche méthodologique en adéquation avec ses questions de recherche. Le chercheur doit à la fois s'interroger sur la stratégie de la recherche dans le sens de définir et d'explicitier la démarche épistémologique et sur la stratégie d'accès au réel dans le sens de choisir «*les outils et les techniques qui aident le chercheur dans la réalisation de son programme*» (Wacheux, 1996, p. 87)<sup>194</sup>. C'est l'objet du premier chapitre de cette deuxième partie où nous allons présenter la méthodologie de la recherche adoptée. Nous avons mené une étude qualitative basée sur des études de cas multiples. Nous allons montrer que cette démarche est adaptée pour répondre aux questionnements que nous nous posons. Nous exposerons également les méthodes utilisées pour approcher nos sujets terrain

---

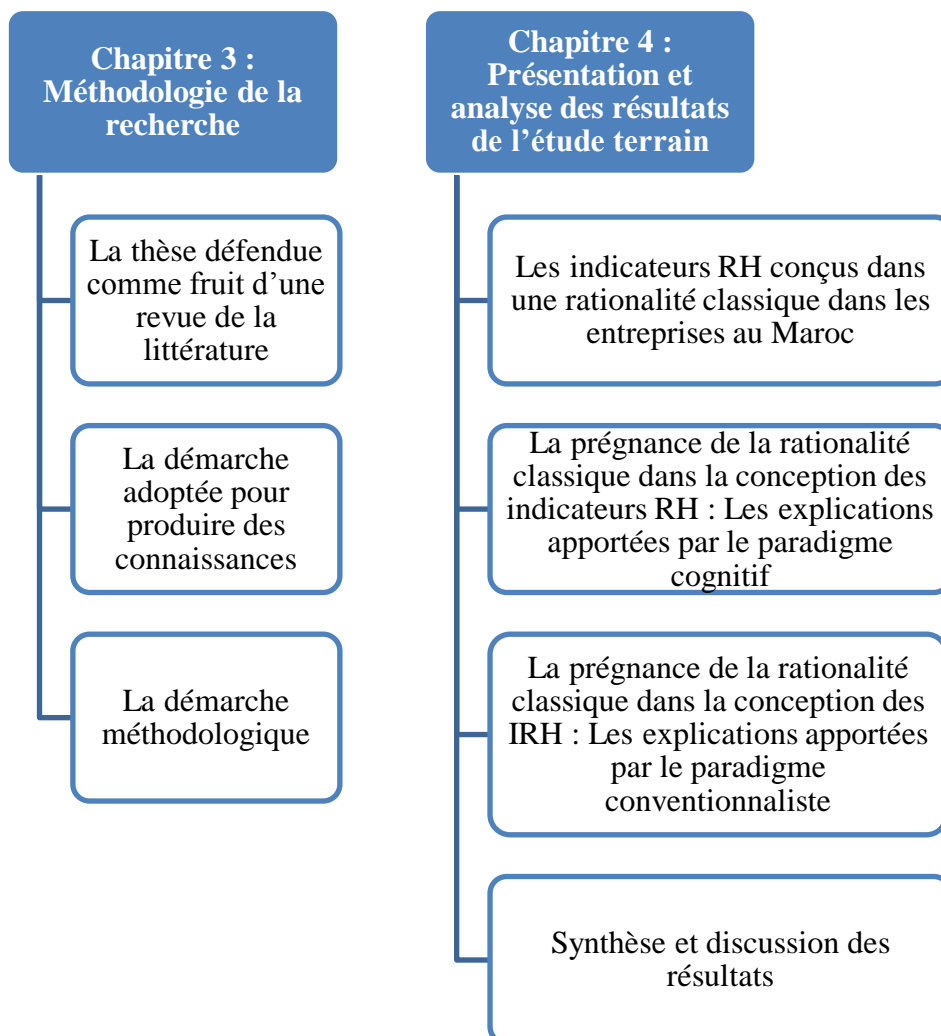
<sup>194</sup> Wacheux F. (1996), «Méthodes qualitatives et recherche en gestion», Economica, 290 p., Paris.



ainsi que les outils et techniques utilisés pour explorer et étudier les résultats issus de notre étude terrain.

Dans le second chapitre de cette deuxième partie, nous allons présenter les résultats de notre étude terrain et leurs conséquences logiques. Nous procéderons à une analyse minutieuse des données collectées issues du terrain et expliquerons les faits et les appréciations relevés. Nous élaborerons à la fin une synthèse de nos résultats afin de les mettre en exergue et procéderons en définitif à une discussion de ces résultats.

## Partie 2 : La prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH : Cadre théorique



# Chapitre 1 : Méthodologie de la recherche

## Introduction du premier chapitre

Tout travail de recherche sérieux doit s'adosser sur une démarche méthodologique rigoureuse répondant à ses questions de recherche. Dans ce sens, Girod-Seville et Perret (2003, p. 13)<sup>195</sup> précisent que «*tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Cette réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse. Elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de sa recherche*».

Ainsi, l'objectif du présent chapitre est de présenter la démarche méthodologique que nous avons estimé la plus appropriée et la plus apte à vérifier la qualité de notre recherche.

Pour définir et peaufiner nos questions de recherche, nous avons mené une analyse profonde de la littérature en explorant plusieurs revues scientifiques (Journal of Business Ethics ; Accounting, Organization and Society ; Academy of Management Review) . Ce travail était à la fois fastidieux et passionnant. Fastidieux parce qu'il nous a coûté en temps et en énergie. Il était question non seulement de définir nos questions de recherche mais surtout de les affiner au regard de la littérature existante. Passionnant parce qu'au fur et à mesure de notre évolution dans la recherche bibliographique et de son exploitation, nous avons vu grandir notre ambition pour la recherche et par la même nos propositions de recherche.

Nous nous sommes ensuite intéressés à la définition de la démarche qui va nous permettre de produire des connaissances en adéquation avec nos questions de recherche en termes de raisonnement scientifique et en termes de positionnement épistémologique. Ces deux facteurs constituent les fondements scientifiques de toute recherche.

Pour justifier la démarche adoptée dans notre étude terrain, nous avons cherché à assimiler les spécificités des différentes démarches méthodologiques qui s'offrent à nous pour appréhender

---

<sup>195</sup> Girod-Séville M., Perret V., [1999], “ Fondements épistémologiques de la recherche ”, in R.A Thiétart et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod.

notre terrain, à approcher celle qui répond le mieux à nos ambitions empiriques mais surtout celle qui va donner du sens à notre travail de terrain.

Nous avons ensuite cherché à déceler la démarche qui nous permettrait de réaliser une analyse pertinente du phénomène que nous étudions et avons veillé à l'adapter aux spécificités de notre terrain. Cette démarche nous a permis de sélectionner les cas, objet de notre étude terrain. Effectivement, pour constituer notre échantillon, nous avons tenu à respecter les raisonnements méthodologiques définis, à prendre en considération les caractéristiques indispensables pour nos répondants, à profiter de notre réseau personnel et professionnel et à tenir compte de nos contraintes matérielles et temporelles.

Pour compléter notre tableau méthodologique, il convient de préciser que nous avons présenté les entreprises constituant notre échantillon et avons spécifié la démarche adoptée pour la réalisation de notre terrain et des outils utilisés pour le traitement et l'analyse des résultats.

## 1.1. La thèse défendue comme fruit d'une revue de la littérature

Au début de notre thèse, il était question de préciser la problématique de recherche. Au-delà de la volonté globale de travailler sur le contrôle de gestion sociale au Maroc, il était nécessaire de clarifier la problématique et de la décliner en questions de recherche suffisamment circonscrites.

Ainsi, nous avons réalisé une première revue de la littérature pour pouvoir affiner notre problématique de recherche dans le domaine du contrôle de gestion sociale. Le point de départ de cette avancée est la réalisation d'une recherche bibliographique<sup>196</sup> sur une longue période et plus spécialement à partir de 1974. Alors, pourquoi remonter aussi loin ?

A l'origine, ce sont les économistes qui ont affirmé le rôle du «*capital humain*» dans la production. S'en est suivi la prise en compte des ressources humaines dans les systèmes d'information comptables. Ces travaux n'ont pas forcément conduit à l'émergence d'outils spécifiques du contrôle de gestion sociale mais ils constituent le corpus fondateur, trame de fond à ses évolutions ultérieures. Le concept de capital humain fut initialement abordé par le pionnier professeur Schultz (1961)<sup>197</sup> de l'université de Chicago. Il développe une thèse qui stipule que les dépenses liées à la santé, à la formation, à l'éducation, considérées habituellement comme perdue parce que consommées, constituent en fait des investissements en capital humain.

Par ailleurs, Edmond Marquès (1974)<sup>198</sup>, président de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC) et le pionnier des travaux sur la comptabilité des ressources humaines, publie un ouvrage sur la comptabilité des ressources humaines et fut ainsi un déclencheur de la réflexion sur des thèmes peu abordés en France en comparaison avec les Etats Unis.

Partant de là, les publications qui portent sur le contrôle de gestion sociale se sont multipliées. Ainsi, nous avons relevé dans presque 200 publications celles qui traitent d'une manière directe et significative cette question.

La répartition des articles exploités par revue peut être présentée comme suit :

---

<sup>196</sup> Voir Synthèse Recherche Bibliographique en Annexe 1.

<sup>197</sup> Op. cit. p. 11.

<sup>198</sup> Op. cit. p. 11.

Journal of Business Ethics	73 articles
Accounting, Organization & Society	40 articles
Academy of Management Journal	31 articles
Academy of Management Review	21 articles
Finance, Contrôle, Stratégie	19 articles
Journal of Business Research	13 articles
British Journal of Industrial Relations	10 articles
<b>Total</b>	<b>207</b>

Notre objectif à ce niveau était double : procéder d'abord à une analyse critique des travaux existants pour dégager ensuite les pistes de recherche traitées ainsi que leur champ théorique de référence. Ce travail a été bénéfique dans la mesure où il a permis de réfléchir sur nos propres cadres conceptuels qui seraient les plus pertinents pour exploiter un terrain comme celui des entreprises marocaines. Nous avons ainsi interpellé le paradigme rationnel pour assimiler le comportement des acteurs lors de la conception des indicateurs RH et avons relevé que d'autres paradigmes pouvaient être mobilisés dans le même sens. Notre analyse de la revue de la littérature nous a permis de relever que très peu de recherches sont effectuées dans une approche multiparadigmatique, mobilisant plus de deux paradigmes dans le même travail de recherche (Gioia et Pitre, 1990 ; Hassard, 1991). Cela nous a motivés pour exploiter les trois paradigmes mobilisés à savoir les paradigmes rationnel, cognitif et conventionnaliste. Nous avons remarqué que la rationalité joue un rôle important dans le processus de décision. Nous avons ainsi cherché à comprendre la place de la rationalité dans la conception des indicateurs RH. En effet, dans la mesure où c'est un moment de prise de décision important pour le manager et qu'il est utile de cerner le comportement des acteurs dans ce processus. Effectivement, la rationalité permet de justifier les comportements des individus en tant qu'acteur économique. Elle suppose que l'agent économique cherche à maximiser son profit, son bien-être, ses souhaits mais également les bénéfices qu'il peut tirer d'un bien, d'un service ou d'une activité. Celle-ci est née depuis Adam Smith qui postule qu'un agent économique va procéder à un choix, prendre une décision, qui va maximiser son intérêt personnel. L'agent économique est ainsi qualifié d'égoïste. Il confronte les fins aux moyens et procède au choix qui lui convient le plus. Le choix du paradigme rationnel se justifie par sa

prégnance dans l'élaboration des choix des acteurs et dans le processus de décision compte tenu des deux postulats de la rationalité :

- L'agent économique est en quête de son intérêt personnel et veille à poursuivre des objectifs purement égoïstes, comme le souligne Smith (1776, p. 25)<sup>199</sup> «*C'est l'individu et lui seul qui est le juge de son intérêt personnel*» ;
- L'agent économique recherche la maximisation de son profit par des calculs Coûts/Avantages.

Chez plusieurs auteurs, on relève une prégnance de la rationalité classique dans les comportements des individus car «*toute analyse rigoureuse ou scientifique des phénomènes se doit d'employer une démarche cohérente avec elle-même, ce qui suffit généralement à la qualifier de rationnelle*» Chambon (1995, p. 85)<sup>200</sup>.

Nous avons alors tenté de montrer que les indicateurs RH sont essentiellement conçus dans une rationalité classique en ce qu'ils répondent à des préoccupations de suivi et de pilotage des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts (Martory, 2009)<sup>201</sup>.

Nous avons, par ailleurs, relevé que d'autres paradigmes pouvaient être mobilisés pour décrypter le comportement des acteurs, notamment les paradigmes cognitif et conventionnaliste.

Le choix du paradigme cognitif se justifie par le sens donné aux indicateurs RH par les managers décideurs. Effectivement, pour donner du sens aux indicateurs choisis par l'entreprise, elle doit les intégrer dans un système de pilotage. Ce dernier met à la disposition du décideur les outils nécessaires pour orienter ses décisions et ses pratiques. Les différentes caractéristiques d'un système de pilotage fondent sa rationalité et réconfortent les managers dans l'atteinte de la performance souhaitée.

Le paradigme conventionnaliste, quant à lui, permet au décideur de se référer à la convention qui constitue pour lui un repère commun symbolisant des comportements normaux. Nous avons alors relevé que les modèles d'indicateurs RH sont de nature conventionnelle parce qu'ils sont considérés comme des cadres de référence collectifs qui sont à la disposition des directeurs RH pour rationaliser leurs décisions (Gomez, 1997)<sup>202</sup>.

---

<sup>199</sup> Op. cit. p. 20.

<sup>200</sup> Chambon J. P. (1995), «La rationalité économique, apories et perspectives. Une interrogation critique sur l'hypothèse de rationalité en tant que principe de comportement dans le cadre de l'individualisme méthodologique», Mémoire de 3<sup>ème</sup> Cycle à l'Université de Sciences Economiques et de Gestion, Université de Reims.

<sup>201</sup> Martory B. (2009), «Contrôle de Gestion Sociale», 6<sup>ème</sup> Edition, Vuibert Gestion.

<sup>202</sup> Op. cit. p. 15.

Nous avons une intuition de recherche par rapport à notre connaissance du terrain marocain qui nous a permis de formuler notre thèse de la manière suivante :

***«La prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH et les explications fournies par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour expliquer cette prégnance de la rationalité»***

Comme nous avons revisité les 3 paradigmes à travers les travaux fondateurs, nous avons pu extraire un certain nombre d'enseignements par rapport à la thèse telle qu'elle a été formulée initialement. Les enseignements obtenus à travers l'exploration des 3 paradigmes nous a permis d'obtenir un certain nombre d'idées dont l'exploitation nous a permis de corriger ou d'ajuster notre intuition de recherche de la manière suivante :

***«Les différents paradigmes que nous mobilisons dans le cadre de notre recherche sont, d'apparence, paradoxaux. Cependant, ils peuvent avoir un socle commun : la rationalité. La rationalité est ainsi au service d'une vision partagée»***

Nous avons relevé que la rationalité permet une vision partagée lors de la conception des indicateurs RH dans la mesure où celle-ci passe impérativement par un processus rationnel, confrontation des moyens aux fins, ou par un processus rationalisé, donner du sens aux indicateurs RH en les intégrant dans un système de pilotage et concevoir les indicateurs RH en se référant aux conventions dominantes et admises.

## **1.2. La démarche adoptée pour produire des connaissances**

### **1.2.1. Raisonnement scientifique**

Le chercheur en sciences de humaines et sociales est en mesure globalement de s'adosser sur trois catégories de raisonnements logiques pour engendrer des connaissances (Comme l'admettent plusieurs auteurs (Peirce, 1966 ; Charreire & Durrieux, 1999 ; David, 2000a) :

- La déduction : C'est une structure logique qui a pour finalité de *«tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique»* (David, 2000a, p85)<sup>203</sup>. Son postulat est de commencer la recherche avec un cadre conceptuel, un assortiment

---

<sup>203</sup> David A. (2000a), «Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées», Chapitre 3, in : David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.) (2000), «Les nouvelles fondations des sciences de gestion», Paris : Editions Vuibert (Collection "FNEGE"), pp83-109.

d'hypothèses et de paramètres dégagés de la littérature et de travaux de recherche précédents. Après, ces schèmes et ces paramètres doivent être exécutables sous forme de codes qui seront par ailleurs comparés au terrain. Mbengue et Vandangeon-Derumez (2003)<sup>204</sup> soulignent que *«le chercheur peut adopter une méthode qualitative déductive pour établir les relations entre variables à partir des résultats de recherches antérieures (littérature). Les relations ainsi établies peuvent aussi être complétées par d'autres relations, issues cette fois de premières observations sur le terrain. Ainsi, avant de tester un modèle construit a priori, il est recommandé au chercheur de conduire quelques entretiens ou de collecter quelques informations qui lui permettront de mettre en évidence d'autres relations que celles issues de la littérature»* ;

- L'induction : C'est une structure logique qui a pour finalité de *«trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie* » (David, 2000a, p85)<sup>205</sup>. En se fondant sur cette approche, le chercheur commence par des données collectées sur le terrain pour faire irriguer les schèmes représentatifs du fait observé. Ce faisant, le chercheur érige une énumération de codes ou de schèmes dérivés des représentations et du terrain (et non issu de la littérature comme le préconise l'approche qualitative déductive), le chercheur est en mesure de trancher, étudier, apprécier, systématiser et classifier les données dans le but de représenter et assimiler les faits observés ;

- L'abduction<sup>206</sup> est une approche qualitative qui combine les deux approches préalablement énoncées. C'est une structure logique qui a pour finalité d'*«élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie»* (David, 2000a, p85). Le chercheur n'aborde pas le terrain sans a priori théorique, ni même avec des hypothèses à tester. Mais encore, les codes et les schèmes réservés découlent conjointement de la littérature et des observations terrain. Le chercheur est engagé dans des allers-retours continus entre le terrain et la théorie.

---

<sup>204</sup> Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I. (2003), «Analyse causale et modélisation», in R.A. Thiétart (éd.), Méthodes de recherche en management, Dunod, pp.335-372.

<sup>205</sup> Ibid p. 82.

<sup>206</sup> Initialement, Peirce (1966), est le premier à avoir formalisé ce raisonnement et à avoir parlé de «retroduction», et Blaug (1980) «d'adduction». Pour rester conforme au vocable communément utilisé aujourd'hui, nous n'utilisons ici que le seul terme d'abduction.



Dans le cadre d'une recherche exploratoire, le chercheur opte naturellement pour une approche inductive ou abductive tandis que pour tester, il sollicite communément une approche du genre déductive (Charreire, Durieux, 2003)<sup>207</sup>.

La déduction est le raisonnement logique qui établit la légendaire démarche «*hypothético-déductive*». Elle se définit comme une construction d'hypothèses qui sont par ailleurs comparées à la réalité du terrain. La méthode hypothético-déductive constitue ainsi une «*opération mentale consistant avant tout à prendre pour point de départ une proposition ou un ensemble de propositions de portée universelle (ou du moins générale) dont on tire une hypothèse ou un ensemble d'hypothèses portant sur des cas particuliers*» (Gauthier, 1986, p. 522)<sup>208</sup>.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une démarche déductive parce que c'est celle qui a pour finalité d'apprécier la validité et le bien-fondé des propositions de recherche que nous avons énoncées au début de notre processus de thèse.

Pour comprendre le raisonnement déductif, il suffit de comprendre l'équation suivante :

<b>Déduction</b>	<p>A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)</p> <p>B. Ces haricots viennent du sac (cas)</p> <p>C. Ces haricots sont blancs (conséquence)</p>
------------------	---

La déduction consiste à tirer «*une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B)*» (David, 1999, p. 3)<sup>209</sup>.

La recherche qui se fonde sur un raisonnement logique déductif a pour finalité de produire des connaissances vérifiées. Cette recherche se construit à partir d'un canevas théorique reflétant une réalité stéréotypée ou à partir de notions théoriques définies au premier abord. En partant de là, on suggère une hypothèse pour expliquer ou comprendre le fait examiné. L'étude empirique joue alors le rôle de garant de la légitimité, validité ou encore conformité (ou pas) de l'hypothèse formulée.

<sup>207</sup> Charreire Petit S. et Durieux F. (2003) «Explorer et tester : les deux voies de la recherche», dans R-A Thiéart (Coord), Méthodes de Recherche en Management, Chapitre 3, Dunod, 2003, pp. 58-78, 2ème édition.

<sup>208</sup> Gauthier, B. (1986), «Recherche sociale», Québec, Canada : Presses Universitaires de Québec.

<sup>209</sup> David, A. (1999), «Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion», Actes de la VIIIe Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS 1999, Chatenay-Malabry).

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons formulé des propositions de recherche en nous basant sur le cadre conceptuel modelé par les paradigmes rationnel, cognitif et conventionnaliste et les indicateurs RH.

A travers ces propositions, nous avons relevé les notions importantes qui fondent notre thèse et qui revêtent le statut de variables explicatives ou expliquées via lesquelles les corrélations se constituent. Ces notions s'articulent ainsi :

- La prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH : La rationalité est une variable explicative déterminant les comportements des acteurs lors de la conception des indicateurs RH.
- Les paradigmes cognitif et conventionnaliste, représentés dans notre cas d'une part par le sens donné aux indicateurs RH par l'entreprise et d'autre part par la conformité à une convention établie, sont tantôt explicatifs des comportements des acteurs dans la conception des indicateurs RH, tantôt expliqués par la rationalité qui s'impose pour assoir une vision partagée de ces mêmes comportements.

C'est à ce niveau que se fondent les corrélations que nous avons développées dans le deuxième chapitre de la première partie.

### 1.2.2. Positionnement épistémologique

Toute démarche épistémologique a pour faculté d'éclairer et d'aiguiller le chercheur dans son processus d'élaboration de la connaissance. Perret et Seville (2003)<sup>210</sup> souligne que, tout chercheur consciencieux de réaliser une recherche pertinente et scientifiquement admise, se doit de mener une réflexion épistémologique rigoureuse. Cette dernière octroie au travail de recherche un bien-fondé et une pertinence au regard de la communauté scientifique. Le positionnement épistémologique révèle la façon avec laquelle le chercheur approche son monde et celle avec laquelle il examine les événements et les informations qu'il rencontre durant son processus de recherche.

Quand nous avons commencé notre travail de recherche, nous n'avons pas su définir de prime abord notre positionnement épistémologique et ce n'est qu'au fur et à mesure de l'évolution de notre réflexion et de l'éclaircissement de nos questionnements que nous avons pu délimiter notre position épistémologique. Cette approche d'essais est conforme avec ce que Denzin et

---

<sup>210</sup> Perret V., Séville M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, RA. (Dir.), Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod, pp. 13-33.

Lincoln (1998)<sup>211</sup> ont avancé en précisant que les positionnements, qu'ils soient épistémologique ou méthodologique, d'un travail de recherche ne sont définis au premier abord, ils émergent par ailleurs en fonction des questions que se pose le chercheur et du contexte dans lequel évolue la recherche.

Ainsi, nous nous plaçons dans un positivisme dit «aménagé» défini par Miles et Huberman (1991)<sup>212</sup> comme permettant de «concevoir l'existence des phénomènes sociaux non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel». Dans ce sens, les faits sont perceptibles dans la réalité et sont étroitement rattachés à la vision et l'interprétation des chercheurs. Nous spécifions ainsi que nous nous positionnons dans une approche positiviste de la recherche en gestion des ressources humaines. D'une certaine façon, notre ambition est d'observer la posture des décideurs et de comprendre les motifs qui guident leurs choix lors de la conception des indicateurs RH. Nous avons alors adopté une double posture, tantôt extérieure et impartiale à travers l'étude des informations de manière fidèle, en nous en tenons aux faits ; et tantôt empathique en vue d'une exploration et d'une assimilation du contexte et des cas analysés. Tous ces arguments justifient notre positionnement «positiviste aménagé».

### 1.3. La démarche méthodologique

#### 1.3.1. La démarche qualitative est la plus appropriée pour notre recherche

Une approche qualitative est définie comme «une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes» (Mucchielli, 1996, p. 182)<sup>213</sup>. Adoptée une approche qualitative en sciences de gestion, revient à tenter d'assimiler les faits ou les comportements des managers (entre autres) et à rechercher le sens dans le contexte de la recherche. «L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui

---

<sup>211</sup> Denzin N., Lincoln Y., (1998), «Collecting and interpreting qualitative materials», Ed. Sage.

<sup>212</sup> Miles M., Huberman M., (1991), «Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes», Ed. DeBoeck.

<sup>213</sup> Mucchielli A. (1996), «Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales», Paris : Armand Colin.

*consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant»* (Paillé, 1996, p. 179-194)<sup>214</sup>. L'analyse des données issues d'une étude qualitative s'oriente sur des données non chiffrées tels que les mots, les postures, les locutions, les intonations, etc.

Plusieurs auteurs ont prôné les avantages des démarches qualitatives (Huberman et Miles, 1991 ; Miles et Huberman, 2003) en ce qu'elles permettent aux chercheurs d'aboutir à des représentations riches, d'exprimer des justifications productives et de prendre en considération les spécificités du contexte examiné (Pettigrew, 1992 ; Yin, 1994). Malgré le fait qu'elles n'ont pas l'adhésion de tous les chercheurs, celles-ci se développent de plus en plus dans les recherches en sciences de gestion.

En fait, la critique essentielle qui est destinée aux recherches qualitatives réside dans l'échantillonnage, celui-ci n'étant pas probabiliste représentatif d'une population donnée et ainsi difficilement voire non généralisable par ailleurs. A cette lacune, Yin (2003a)<sup>215</sup> précise que les études de cas ont pour vocation d'agrémenter la théorie, dans le sens où les résultats de la recherche qualitative viennent parachever et enrichir la théorie déjà existante. Cela sous-entend que dans le cadre d'une recherche qualitative, il est plus question *«d'une expérimentation scientifique que dans le test d'hypothèses basé sur un échantillon représentatif»* (Aslanoff, 2013, p. 251)<sup>216</sup>.

Sachant que nous étudions des phénomènes sociaux liés à la posture rationnelle des décideurs lors de la conception des indicateurs RH, une démarche qualitative apparaît la plus appropriée à notre travail de recherche en ce qu'elle permet une certaine autonomie à l'interviewé dans ses réponses. Ce choix nous a paru opportun parce que la démarche qualitative permet de répondre à certaines exigences inspirées par notre recherche :

- L'observation de la posture rationnelle des décideurs dans le processus de conception des indicateurs RH. Huberman et Miles (1991, p.22)<sup>217</sup> précisent que les matériaux qualitatifs sont *«susceptibles de mener à d'heureuses trouvailles»* et peuvent être plus persuasifs que des données chiffrées ;

---

<sup>214</sup> Paillé P. (1996), «De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier», Recherches qualitatives, 15, 179-194.

<sup>215</sup> Yin R.K., (2003a), «Applications of Case Study Research», Applied Social Research Series, Second Edition, Vol. 34, Sage Publications.

<sup>216</sup> Aslanoff A. (2013), «La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire», Business administration, Université Nice Sophia Antipolis.

<sup>217</sup> Op. cit. p. 85.

- La compréhension des interactions, rationnelles ou pas, entre les différentes parties prenantes dans le processus de conception des indicateurs RH, va nous permettre de mieux assimiler la difficulté des faits analysés (Dumas et Giroux, 1996)<sup>218</sup> ;
- La perception par les acteurs décideurs du processus de conception des indicateurs RH. Effectivement, la mise en place d'indicateurs RH peut induire des changements organisationnels (Van de Ven et Huber, 1990 ; Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003) ;
- La considération de l'environnement approprié au contexte examiné (Pettigrew, 1992 ; Yin, 1994 ; Langley, 1997). La démarche qualitative permet de relever les spécificités dans le processus de conception des indicateurs RH entre différentes entreprises. L'environnement de la recherche doit être approché intégralement et il faut attacher une attention particulière aux liens qui régissent la relation entre l'environnement et l'acteur.

Ainsi, la complexité de la rationalité et notre volonté d'assimiler la posture des décideurs lors du processus de conception des indicateurs RH, posture difficilement quantifiable, sont autant d'arguments qui nous ont convaincus d'adopter la méthode qualitative.

### 1.3.2. La méthode des cas pour répondre aux besoins de notre étude

Pour les besoins de notre travail de recherche, nous avons décidé de retenir la méthode des cas parce qu'elle nous paraît la plus appropriée pour accéder à l'objet de notre recherche.

Les fondements théoriques régissant la méthode des cas ont été traités par plusieurs auteurs (Yin, 1994 ; Eisenhardt, 1989 ; Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003). Nous faisons ainsi référence à Wacheux (1996, pp. 12-24)<sup>219</sup> qui définit la méthode des cas comme «*une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications*». Dans le même sens, Eisenhardt (1989, pp. 532-550)<sup>220</sup> souligne que : «*l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle dans des arrangements simples*». La méthode des cas est ainsi une méthode de recherche très réputée auprès de la communauté scientifique

---

<sup>218</sup> Dumas D. et Giroux N. (1996), «L'intégration planifiée et émergente d'une fusion-acquisition : le cas Consulpro», Working Paper, Université de Montréal.

<sup>219</sup> Op. cit. p. 73.

<sup>220</sup> Eisenhardt K. M. (1989), «Building theory from case study research», *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550.

dans le cadre des recherches en gestion et elle est même très souvent retenue par les chercheurs en ce qu'elle leur facilite la compréhension des micros et des macros unités, partant de l'individu, jusqu'à l'entreprise. La méthode des cas a pour finalité :

- D'assimiler les spécificités contextuelles ;
- De rendre compte des observations relevées ;
- De procéder aux analyses des différentes procédures organisationnelles ;
- De mettre en exergue les interdépendances observées ;

Le chercheur a la possibilité de travailler sur un seul cas ou sur plusieurs cas. Le nombre de cas à retenir résulte des finalités de la recherche ; si le chercheur a pour ambition de prospecter des procédés novateurs, s'il souhaite explorer un positionnement différent voire innovant, un cas ou quelques-uns lui permettront d'aboutir aux résultats souhaités. Par contre, lorsque le chercheur se base dans sa recherche sur une théorie riche et variée, sur des fondements théoriques multiparadigmatiques, il devra analyser plusieurs cas pour prétendre à une validité de sa recherche.

Dans notre travail de recherche, nous avons utilisé la méthode des cas dans la mesure où nous avons considéré les individus interpellés comme des cas et les organisations représentées par ces mêmes individus comme des cas également (Rispaal, 2002)<sup>221</sup>.

Notre approche suit ainsi deux logiques :

- Une étude de cas multiples représentée par les fonctions RH des entreprises interviewées. Cette étude est réalisée par questionnaire semi-directif du principal acteur en charge de la direction RH et ayant vécu et vivant toujours la mise en place des indicateurs RH dans l'entreprise à savoir le directeur des RH. Ce dernier est ici représentant de la Fonction RH en particulier et de l'entreprise en général et notre objectif derrière son questionnaire est de comprendre le positionnement paradigmatique de l'organisation vis-à-vis de la conception des indicateurs RH.
- Une étude de cas toujours multiples basée cette fois-ci sur des récits de vie auprès des directeurs de RH en tant qu'acteur et non en tant que représentant de la fonction RH. C'est une démarche biographique où le directeur RH est interpellé sur son positionnement propre, impliquant son expérience personnelle, sur la conception des indicateurs RH.

---

<sup>221</sup> Rispaal H. (2002), «La méthode des cas. Application à la recherche en gestion», Perspectives Marketing, De Boeck Université.

Précisons à ce niveau que le contrôle de gestion RH et à un niveau moindre les indicateurs RH sont pris en charge par le directeur RH dans l'entreprise marocaine (Abaaoukide, Bentaleb, 2011)<sup>222</sup>. La fonction RH au sein des entreprises marocaines a considérablement évolué ces dernières années. Son rôle est passé d'un simple administrateur du personnel à un stratège de la gestion sociale. Le directeur RH établit une stratégie RH digne d'accompagner la stratégie globale de l'entreprise en termes d'analyse, d'assimilation et d'anticipation des besoins et des enjeux RH de l'entreprise. Le directeur RH met ainsi en place des indicateurs RH pour piloter et suivre la performance des RH.

Notre objectif final est que la méthode des cas adoptée nous favorise une observation fine d'une situation particulière dans un contexte bien déterminé. La méthode des cas va nous permettre l'assimilation à la fois «globale» et «étendue» d'un fait observable, elle nous permet d'approcher de près les concepts examinés afin que nous puissions en réaliser une riche description (Halinen et Törnroos, 2005)<sup>223</sup>. C'est également une méthode adaptée pour l'appréciation des processus nouveaux et induisant des changements organisationnels dans le sens où elle permet cette appréciation dans des contextes réels et actifs. La conception des indicateurs RH dans l'organisation induit des changements organisationnels et la méthode des cas va nous permettre d'apprécier ces changements à travers les entretiens réalisés et les récits de vie saisis.

Nous justifions ainsi l'adoption de la méthode des cas à travers l'étude de deux types de cas, les fonctions RH des entreprises marocaines et les directeurs RH en tant qu'acteur dans l'entreprise marocaine.

### 1.3.3. La méthode de sélection des cas étudiés

Comme nous l'avons développé dans le premier chapitre de cette deuxième partie, nous avons opté dans le cadre de notre travail de recherche pour un échantillonnage théorique (et non pas statistique) par cas multiples en ce qu'elle nous permet de questionner plusieurs acteurs sur l'objet de notre recherche.

---

<sup>222</sup> Abaaoukide K., Bentaleb C. (2011), «La gestion de l'urgence dans les PME au Maroc : perceptions et pratiques de gestion», *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 143-163.

<sup>223</sup> Halinen A. & Törnroos J.-Å., (2005), «Using case methods in the study of contemporary business networks», *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 9, pp. 1285-1297.



Nous avons veillé à respecter les postulats majeurs mis en évidence pour orienter le chercheur dans les études de type qualitatif axées sur des cas multiples à savoir la diversification et la saturation.

En termes de diversification et afin de disposer d'un «*panorama le plus complet possible des problèmes ou situations, une vision d'ensemble ou encore un portail global d'une question de recherche*» (Pirès, 1997, pp. 113-172)<sup>224</sup>, nous avons veillé à diversifier notre échantillon. Il s'agit d'une diversification externe puisqu'il est question de plusieurs cas indépendants possédant des caractéristiques complètement différentes et diversifiées. Notre objectif est en adéquation avec les postulats de la diversification externe parce que nous souhaitons aboutir à une représentation globale de la problématique étudiée et peut être même, exploitée cette diversification pour contraster les multiples cas. Notre étude sur la posture rationnelle des décideurs lors de la conception et la mise en œuvre des indicateurs RH se prête parfaitement à ce genre de critère dans le sens de relever les situations dans lesquelles la rationalité des décideurs s'impose à eux comme posture décisionnelle, mais également de confronter les différentes situations organisationnelles de l'adoption des indicateurs RH dans les différentes entreprises traitées.

En termes de saturation, nous étions confrontés dans le cadre de notre étude à une saturation «*empirique*». Effectivement, au début de notre recherche, nous nous étions fixés comme objectif de réaliser le maximum d'entretiens dans la région de Casablanca avec les directeurs RH. Cependant, au fur et à mesure de la répétition des entretiens, nous nous sommes rendus compte que les données collectées n'apportaient aucun attribut nouveau au concept étudié, ne permettaient aucun accroissement du matériel empirique et avons ainsi déclaré sa saturation au bout du 26<sup>ème</sup> entretiens. Bertaux (1980, pp. 209-210)<sup>225</sup> précise bien que «*la saturation est le phénomène par lequel, passé un certain nombre d'entretiens (biographiques ou non, d'ailleurs), le chercheur ou l'équipe a l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau, du moins en ce qui concerne l'objet sociologique de l'enquête*».

Grâce à ce concept de saturation, nous avons délimité nos entretiens et avons économisé temps et argent. Nous ne pouvons prétendre à une généralisation de nos résultats à l'ensemble des entreprises constituant le tissu économique marocain grâce, entre autres, à ce

---

<sup>224</sup> Pirès, A. P. (1997), «Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique». Dans J. Poupard, J.- P. Deslauriers, L.- H. Groulx, A. Laperrière, P. Mayer, & A. P. Pirès (Éds), *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113-172). Boucherville : Gaëtan Morin.

<sup>225</sup> Bertaux, D. (1980). *L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités*. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 69, 198-225.



concept de saturation. Cependant, nous estimons, comme le souligne Yin (2003a)<sup>226</sup>, que les résultats de notre recherche qualitative viennent apporter un éclairage sur la posture rationnelle des décideurs RH lors de la conception des indicateurs RH dans les entreprises interviewées.

#### 1.3.4. Le choix des cas étudiés

La sélection des cas objet d'une étude qualitative est une phase déterminante dans le processus de recherche (Groleau, 2003)<sup>227</sup>. Stake (1994)<sup>228</sup> met l'accent sur la concordance entre les cas sélectionnés et l'objet de la recherche. Cette phase prend encore plus d'ampleur dans le cas d'une étude de cas multiples.

Soulignons que notre travail de recherche vient vérifier des théories existantes et, par la même occasion, participe à l'élaboration de nouvelles connaissances. Pour représenter au mieux notre étude, nous avons choisi d'examiner le cas de plusieurs entreprises d'un côté et de plusieurs acteurs d'un autre.

Dans le cadre des recherches qualitatives, les modes de collecte des données peuvent prendre la forme d'entretien individuel ou de groupe et d'observation qu'elle soit participante ou non. Certaines recherches qualitatives utilisent également les analyses documentaires pour approfondir la compréhension des cas étudiées. L'analyse documentaire n'a pas été mobilisée dans le cadre de notre recherche parce que nous avons pour ambition d'analyser la posture rationnelle des décideurs lors de la conception des indicateurs RH. Donc, l'analyse documentaire, qu'elle soit interne ou externe, ne s'avère pas primordiale pour notre recherche. Effectivement, l'analyse des documents afin de justifier *a priori* ou *a posteriori* des éléments spécifiques liés au processus de conception des indicateurs RH ne nous apportera aucune valeur ajoutée. Contrairement aux entretiens et aux récits de vie qui, réalisés en face à face, vont nous permettre d'appréhender la rationalité des décideurs lors de la conception des indicateurs RH.

---

<sup>226</sup> Op. cit. p. 86.

<sup>227</sup> Groleau C. (2003), «L'observation», in Y. Giordano (Ed.), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Colombelles : EMS, 211-244.

<sup>228</sup> Stake R. E. (1994), «Case Studies». In N.K. Denzin, et Y.S. Lincoln, (1994). Handbook of Qualitative Research. London, Sage Publications. Chap. 14.

Selon Reyssset et Van Den Avenne (2001, p.24)<sup>229</sup>, l'entretien représente «*l'une des principales ressources empiriques pour saisir ce que l'on pourrait nommer par l'expression wébérienne de «visions du monde»*». Il est également considéré comme «*une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion*» (Romelaer, 2005, p. 102)<sup>230</sup> et est perçu comme «*une conversation avec un objectif*» (Kahn et Cannell, 1957, p. 3)<sup>231</sup>, «*un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche*» (Freyssinet-Dominjon, 1997, p. 153)<sup>232</sup>. L'entretien se distingue des autres modes de collecte des données par une rencontre interpersonnelle qui aboutit à une action réciproque principalement verbale, les données peuvent être soit coproduites, et c'est le cas où le chercheur interagit avec ses interviewés, soit reconstruites, et c'est le cas où le chercheur interpelle les représentations emmagasinées dans la mémoire des interviewés. Cette interaction qui régit la relation entre chercheur et interviewé présume de la part du chercheur des aménagements spécifiques allant dans le sens des buts de la recherche préalablement définis tels que la forme de l'entretien, l'échantillon, le lieu de l'entretien, le guide d'entretien base de celui-ci, la mise en situation adoptée par le chercheur, le mode d'enregistrement des données utilisé pour immortaliser l'entretien et faciliter ainsi sa retranscription.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté pour l'étude de cas représentant les entreprises, l'entretien semi-directif. Le choix de la forme de l'entretien a été motivé par le nombre de répondants, l'explicitation ou non de l'objet de la recherche, les finalités attribuées à notre travail de recherche, l'implication ou non du chercheur dans l'orientation de l'entretien.

Pour l'étude de cas auprès des directeurs RH en tant qu'expert des ressources humaines indépendamment de l'entreprise, nous avons opté pour une méthode de collecte des données biographique : le récit de vie. Effectivement, le récit de vie va nous permettre d'appréhender une problématique comme celle de la rationalité des directeurs RH lors de la conception des indicateurs RH. La rationalité étant un élément complexe, l'approche biographie nous a paru

---

<sup>229</sup> Reyssset P. & Van den Avenne C., (2001), «Le dire et le dit dans les entretiens. Eléments pour le traitement de la complexité du langage», in Bulletin de Méthodologie sociologique, N°70, avril, p.23-52.

<sup>230</sup> Romelaer P. (2005), «L'entretien de recherche», dans Roussel P. et Wacheux F. (éd.), Management et Ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales, De Boeck université, 2005, p. 102.

<sup>231</sup> Kahn R.L. et Cannell C.F. (1957), «The Dynamics of Interviewing. Theory, Technique, and Cases», Wiley & Sons, New York.

<sup>232</sup> Freyssinet-Dominjon J. (1997), «Méthodes de recherche en sciences sociales», coll. AES, Montchrestien, Paris.

la plus appropriée. C'est une méthode de collecte des données qui va nous permettre de «*décrire un phénomène dans sa complexité, selon une approche dite compréhensive, en prenant en compte un grand nombre de facteurs*» (Giroux, 2003, p. 43)<sup>233</sup>. L'approche biographique englobe plusieurs méthodes de collecte des données, parmi elles figure le récit de vie. On qualifie le discours recueilli comme récit de vie «*dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue*» (Bertaux, 1997, p. 32)<sup>234</sup>. Le récit de vie peut se présenter sous trois formats qui diffèrent selon la nature du récit recueilli. Il s'agit des autoportraits, de la compréhension des trajectoires sociales et les récits de pratiques. Pour les besoins de notre recherche, nous avons adopté pour les récits de pratiques étant donné que la conception des indicateurs RH est considérée comme une pratique de suivi et de pilotage des RH communément admise.

Les deux formes de collecte des données adoptées dans le cadre de notre recherche sont avantageuses pour l'atteinte des buts que nous nous sommes fixés.

Les entretiens semi-directifs sont avantageux pour notre travail terrain parce qu'ils permettent :

- D'étudier le sens que les acteurs dans l'entreprise attribuent à leurs pratiques et aux différentes activités qu'ils ont à gérer. Il s'agit là de leurs références, leurs conformités aux règles, leurs perceptions des conflits et les explications qu'ils peuvent en donner ;
- D'étudier des problématiques déterminées à travers l'examen des éléments qui les constituent, de leurs répercussions, des acteurs concernés par celles-ci, des différentes interactions qu'elles engendrent ;
- La reproduction d'actions, de pratiques, d'apprentissages et de faits ayant été vécus par les acteurs dans l'entreprise.

Les récits de pratiques sont avantageux pour notre étude terrain pour plusieurs raisons :

- Possibilité d'élaborer un premier contact avec le directeur RH interviewé pour la prise de connaissance ;
- Collecter les impressions, les commentaires et les perceptions du directeur RH sur la problématique de la conception des indicateurs RH compte tenu de son expérience aussi bien personnelle que professionnelle ;

---

<sup>233</sup> Giroux N. (2003), «L'étude de cas», p. 41-84, in : Giordano Y., Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative, Caen, Edition EMS.

<sup>234</sup> Op. cit. 91.

- Décrypter la posture rationnelle du décideur lors de la conception et de la mise en œuvre des indicateurs RH à travers le récit mais également à travers les faits, gestes et expressions faciales et corporelles ;
- Tenir compte du passé du directeur RH interviewé et de son impact sur les impressions et les perceptions aujourd'hui par rapport à notre question de recherche ;
- Recueillir son avis par rapport à la problématique de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH dans un contexte marocain.

Nous allons ainsi présenter la méthode de sélection de chacune de nos études de cas à savoir l'entretien semi-directif et le récit de vie et leurs intérêts respectifs pour notre travail de recherche.

#### 1.3.4.1 Etudes de cas basées sur les entretiens

Pour nos études de cas axées sur les organisations, nous avons collectés les données à travers l'interview de leurs directeurs RH. L'entretien semi-directif, appelé aussi semi-dirigé ou encore semi-structuré, s'est avéré le plus approprié. Ce type d'entretien nous a permis d'explorer des processus professionnels complexes. Les directeurs RH ont joué le jeu et étaient coopératifs au point où nous avons pu aborder des thématiques confidentielles issues de leur réalité professionnelle. Le choix de ce mode de collecte d'information n'est pas anodin, il nous a aidés à accéder aux visions personnelles du directeur RH en ce qui concerne le processus organisationnel de conception des indicateurs RH. Le questionnement du directeur RH procure à son vécu, à son raisonnement mais également à sa rationalité une position remarquable et significative (Blanchet et Gotman, 2006)<sup>235</sup>. Effectivement, l'entretien avec directeur RH va nous permettre d'élaborer un construit révélateur du sens que celui-ci accorde à son action ou à l'exercice de ses fonctions. Il facilite l'accès aux vécus des directeurs RH et à leur interprétation de la réalité.

Blanchet et Gotman (2001, p. 61)<sup>236</sup> précisent que pour préparer un entretien semi-directif, il faut commencer par construire le plan de ses entretiens *«Le plan comprend à la fois l'ensemble organisé des thèmes que l'on souhaite explorer (le guide d'entretien) et les stratégies d'intervention de l'interviewer visant à maximiser l'information obtenue sur*

---

<sup>235</sup> Blanchet, A., & Gotman, A. (2006), «L'enquête et ses méthodes : l'entretien», Paris: Nathan, 128 p.

<sup>236</sup> Blanchet, A. & Gotman, A. (2001), «L'enquête et ses méthodes : l'entretien». France : Nathan.

*chaque thème*» (Blanchet & Gotman, 2001, p.61)<sup>237</sup>. L'entretien semi-directif se base ainsi sur un guide d'entretien où nous avons listé un certain nombre de thèmes relevés de notre question de recherche et à aborder avec les différents directeurs RH interviewés. Nous avons volontairement organisé nos thèmes afin de nous permettre d'aboutir à des analyses comparatives entre les organisations «interviewées». Cette organisation se matérialise par la priorisation de questions générales liées directement au directeur RH interviewé ou à l'entreprise qu'il représente avant de rentrer dans le vif du sujet et d'aborder les indicateurs RH et leur conception. Notre objectif était de mettre l'interviewé à l'aise et en confiance. Le guide d'entretien étant un simple inventaire des thèmes à aborder lors de l'entretien, il ne doit pas être contraignant ni pour le chercheur ni pour l'interviewé. Les entretiens ont duré entre 1 heure 30 minutes et deux heures.

Les thèmes que nous avons définis sont issus de notre revue de littérature et ont pour finalités d'explorer le terrain étudié, de nous y situer à travers des repères, de détecter les questions les plus importantes mais également les plus récurrentes pour l'interviewé. Cela nous a permis de dégager des données pertinentes à réutiliser lors des différents entretiens avec d'autres acteurs. Il est important de souligner que nous avons procédé en deux temps, nous avons d'abord cherché à affiner les thèmes définis pour nos entretiens pour ensuite les explorer sur le terrain. Dans la première phase, nous avons approché une quinzaine de décideur RH à qui nous avons soumis nos questions et avec lesquels nous les avons discutés. Cette phase était importante dans la mesure où elle nous a permis d'approcher le terrain et ses acteurs, d'affiner et de valider nos questions de recherche et finalement, de solliciter certains interlocuteurs pour participer à nos entretiens pour les besoins de notre recherche. La deuxième phase consiste à réaliser les entretiens avec les décideurs RH, ce qui nous a permis d'explorer les questions arrêtées sur le terrain.

#### **1.3.4.2 Etudes de cas basées sur les récits de pratiques**

Rarement employée en sciences de gestion, cette démarche permet cependant l'accès à des voix d'investigation novatrices pour les études qualitatives. De ce fait, ce procédé clinique peut s'avérer riche pour les chercheurs en gestion se trouvant face à des problématiques humaines complexes se rapportant à la gestion des ressources humaines ou au management en

---

<sup>237</sup> Ibid p. 94.

général. La conception des indicateurs RH étant spécialement complexe tant au niveau managérial que humain, conjuguée à la posture du décideur lors de ce processus, est une problématique qui peut s'avérer pertinente et son analyse par le biais des récits de vie permettra une compréhension fine et des analyses enrichissantes.

Toute la complexité du récit de vie réside et apparaît au moment de sa théorisation ; effectivement, il n'y a, jusqu'au jour d'aujourd'hui, aucune explication exclusive, complète et usuellement acceptée facilitant sa caractérisation. A l'inverse, plusieurs définitions s'offrent à nous dans les différents manuscrits de recherche relevant du récit de vie et celles-ci sont la preuve de la multiplicité des enjeux, de la pluralité des prestances et de la multitude des possibles du récit de vie. Définitions que nous avons cherché à explorer.

Sous l'angle sociologique, il est en revanche enrichissant d'utiliser le récit de vie pour examiner une branche professionnelle spécifique ou encore pour mieux comprendre les liens sociaux organisant une ou plusieurs organisations privées. Sous cet angle de vue, les contributions du récit de vie professionnelle appelé aussi le récit de pratiques sont certains et manifestes : au moyen de son examen et à son explication réalisés par le chercheur, il permet notamment de mieux assimiler le positionnement des sujets dans l'organisation, les processus essentiels à leur parcours professionnel ou encore le type et les motifs de diverses trajectoires sociales. Il permet autrement, dans sa dimension sociologique, de comprendre avec plus d'exactitude et de précision un milieu professionnel et ainsi de mieux assimiler les mécanismes qui y sont mobilisés mais également les inquiétudes capitales de ses acteurs. C'est parfaitement ce que divulgue la recherche élaborée par Bertaux et Bertaux-Wiame en 1980 auprès de boulangers artisanaux (Bertaux, 2010, p.45)<sup>238</sup>.

Au moyen de ses nombreux aspects mais également aux multiples avantages qu'il offre à la recherche, le récit de vie a aussi de nos jours évolué pour se transformer en un authentique phénomène de société : il est dorénavant utilisé dans des finalités bien déterminées. Il est question effectivement souvent de «*récits de soi administratifs, des biographies de dossier en quelque sorte, mais qui comportent de nombreux détails personnels*» (Astier, 2007, p.51) contribuant particulièrement à la «*validation des acquis de l'expérience*» (Lainé, 2009).

En ce qui concerne spécialement notre étude, nous avons décidé de nous orienter vers une profession en particulier qui est celle de la direction RH avec ses différents métiers : Directeur RH, Responsable RH, Conseiller/Consultant en RH. La fonction de directeur RH a permis de

---

<sup>238</sup> Bertaux D. (2010), «Le récit de vie», (3e éd). Paris : Armand Colin.

faire émerger plusieurs recherches dans le domaine du récit de vie comme attestent celles réalisées par Joyeau, Robert-Demontrond et Schmidt (2010)<sup>239</sup> et Bah et De Boislandelle (2010)<sup>240</sup>. Ainsi et comme nous venons de le préciser, le récit de vie convient bien aux contextes en rapport avec la conduite de l'individu et le changement organisationnel. Autrement dit, il peut être considéré comme un instrument efficace et avantageux de recherche dans le champ du «*soft management*» contrairement au «*hard management*» qui favorise les éléments quantitatifs, les chiffres, etc.

La conception des indicateurs RH admet une dimension technique (les indicateurs RH et leur formalisation sous forme de tableaux de bord des ressources humaines) mais également humaine (la psychologie et la psychosociologie des décideurs, de l'organisation et des ressources humaines) spécialement complexe et sensible. C'est cette seconde dimension qui a attiré notre attention. Effectivement, pour découvrir les postures et les attitudes du principal acteur dans ce processus qui est le directeur RH, il nous a paru pertinent de décrypter la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH dans leurs récits de pratiques et comment elle est consolidée par les autres paradigmes mobilisés à savoir le cognitif et le conventionnaliste.

### 1.3.4.3 La rédaction du guide d'entretien

Pour la rédaction des guides d'entretien utilisés dans notre étude terrain, nous avons, volontairement, utilisé un même guide d'entretien. L'objectif étant de nous permettre par ailleurs de faire des comparaisons et des parallèles entre la posture rationnelle du directeur RH en tant qu'acteur indépendant de l'organisation, et sa posture en tant que représentant de celle-ci voire même son porte-parole attitré.

Puisqu'un pilotage efficace et efficient de la performance sociale de l'entreprise passe, entre autres, par la conception des indicateurs RH (Cappelletti, 2006)<sup>241</sup>, puisque les indicateurs RH animent un système de pilotage utile à tous les responsables et qui permet de leur rapporter l'état des variables sociales de l'organisation (Martory, 2009)<sup>242</sup>, l'analyse de la posture du

---

<sup>239</sup> Joyeau A., Robert-Demontrond P., Schmidt C. (2010), «Les récits de vie en gestion des ressources Humaines: principes, portée, limites», M&A, 4, 34, p.14-39.

<sup>240</sup> Bah T. et De Boislandelle H. M. (2010), «La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises», Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés 1er avril 2010, Montpellier, France.

<sup>241</sup> Op. cit. p. 2.

<sup>242</sup> Op. cit. p. 80.



décideur lors de la conception des indicateurs RH nous semble indispensable en ce qu'elle impacte la fiabilité et la crédibilité de ceux-ci.

L'objet d'analyse est ainsi le processus réel de conception des indicateurs RH et l'analyse doit ainsi porter sur les 5 thèmes majeurs suivants :

**Thème 1 :** Pourquoi l'entreprise utilise les indicateurs RH ?

**Thème 2 :** Quel est l'apport de ces indicateurs RH aux différentes parties prenantes de l'entreprise à savoir le management, la fonction RH, les acteurs suivis par les indicateurs RH et les utilisateurs de ces indicateurs ?

**Thème 3 :** Quels sont les indicateurs RH utilisés par l'entreprise ?

**Thème 4 :** Quels sont les acteurs à l'origine de la conception et la mise en œuvre des indicateurs RH et comment elles se font ?

**Thème 5 :** Expression libre des décideurs sur les indicateurs RH

Autant de questions que nous pouvons relever pour décrypter la rationalité dans la posture du décideur lors de la conception des indicateurs RH. Ce décryptage consiste à faire ressortir du discours des décideurs les attributs phares de la rationalité dans le sens de la recherche de la maximisation, du recours à des calculs utilitaristes, de l'utilisation optimale des ressources compte tenu des contraintes, de la quête d'un maximum de satisfaction et de la confrontation des fins aux moyens.

Si plusieurs procédés sont envisageables dans l'analyse des postures des décideurs comme l'enquête par questionnaires, l'analyse documentaire, l'observation participante, les entretiens (Robert-Demontrond, 2004)<sup>243</sup>, la méthode d'entretiens semi-directifs et des récits de pratiques auprès des directeurs RH offre l'avantage de décrypter leur rationalité sur les cinq thèmes préalablement énoncés.

Par rapport au troisième thème, on peut estimer que des démarches par questionnaires peuvent participer à décrire le système de pilotage adopté par l'entreprise à travers les indicateurs RH ; cependant, les questions, forcément issues d'une approche normative des indicateurs RH, exposent le risque de guider profondément les réponses formulées par le répondant. Ce dernier peut particulièrement être tenté de ne pas s'éloigner de la norme, des standards théoriques, bien que ne concordant pas nécessairement à sa réalité professionnelle journalière.

---

<sup>243</sup> Robert-Demontrond P. (2004), «L'analyse de concepts comme heuristique : principes et mise en œuvre autour des concepts d'attitude et d'intention d'action», in P. Robert-Demontrond (ed.), L'analyse de concepts, Apogée, Rennes, pp.73-130.



Par rapport au deuxième et quatrième thème, les questionnaires se révèlent d'une contribution très restrictive : les apports des indicateurs RH aux différentes parties prenantes dans ce processus et les acteurs à l'origine de leur conception. La démarche adoptée pour répondre à ces deux questionnements doit forcément s'adosser sur un inventaire déclinant à la fois les apports et les acteurs à sélectionner, chose qui vient encore une fois biaiser les informations fournies par le directeur RH. Dans la démarche par questionnaire, le répondant se retrouve dans un cadre fixé préalablement par le chercheur, tandis que dans l'entretien ou le récit de pratiques, l'interviewé est maître de ses choix (de Singly, 1992)<sup>244</sup>. Cependant, parce que les apports des indicateurs RH et les acteurs à l'origine de ce processus sont une élaboration de la réalité et un processus d'interprétation facilitant la compréhension de cette réalité – afin d'agir sur elle plus efficacement – (Parlier, 1998)<sup>245</sup>, la finalité de l'analyse est de déceler la rationalité des acteurs dans ce processus, de côtoyer le plus près possible la réalité des acteurs et de dévier tous les biais qui mèneraient à s'en éloigner.

Finalement, concernant le premier et le cinquième thème portant sur la raison d'être de l'adoption des indicateurs RH et la perception des directeurs RH quant à ces indicateurs, se pose là aussi le problème de l'aptitude de la personne enquêtée à «*verbaliser*» par écrit ce type de données : *«plus que le questionnaire, qui part de questions formulées par le chercheur, l'entretien, qui va à la recherche des questions des acteurs eux-mêmes, fait appel au point de vue de l'acteur et donne à son expérience vécue, à sa logique, à sa rationalité, une place de premier plan»* (Blanchet, Gotman, 1993)<sup>246</sup>.

Le procédé d'observation nous expose aussi au problème de l'aptitude de l'enquêteur cette fois-ci à assimiler et transcrire les faits observés, problème qui touche les deuxième, troisième et cinquième thèmes préalablement mentionnés. Cependant, ils semblent totalement inappropriés pour ce qui relève des premier et cinquième thèmes : de fait, l'observation ne facilite effectivement pas l'accès aux vécus subjectifs des décideurs.

Pareillement, si les entretiens et les récits de pratiques auprès des directeurs RH peuvent faciliter un travail d'analyse riche et à valeur ajoutée sur les deuxième, troisième et cinquième thèmes, cette démarche semble incontournable pour les premier et cinquième thèmes : sa pertinence est ici reliée à la volonté d'*«analyser le sens que les acteurs donnent à leurs*

---

<sup>244</sup> Singly (de) F. (1992), «L'enquête et ses méthodes : le questionnaire», Paris, Nathan.

<sup>245</sup> Parlier M. (1998), «Apprentissage et organisation», Actualité de la formation professionnelle, n°154.

<sup>246</sup> Blanchet A., Gotman A. (1993), «L'enquête et ses méthodes : l'entretien», Paris, Nathan.

*pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs»* (Blanchet, Gotman, 1993)<sup>247</sup>.

Une dernière bonne raison pour justifier notre recours à la technique de l'entretien et des récits de pratiques, c'est notre souhait de décrypter la rationalité des acteurs dans un processus de décision lié à la conception des indicateurs RH. Cela ne peut se réaliser qu'en s'adossant sur l'entretien ou le récit de pratiques où l'interviewé s'exprime sur le sujet et où l'enquêteur tente de déceler la rationalité dans ses propos et à travers son discours au-delà des éléments rationnels qui peuvent être expressément formulés.

Pour toutes ces raisons justifiant et défendant, *a priori*, notre choix des techniques de l'entretien et du récit de pratiques auprès des directeurs RH dans le cadre de notre analyse qualitative des postures adoptées par les décideurs lors de la conception des indicateurs RH, ce procédé a été admis pour les fins de notre analyse auprès de 26 directeurs RH.

#### 1.3.4.4 La constitution de notre échantillon

Dans le cadre de notre étude, nous avons mis l'accent sur les éléments que nous avons dégagés de notre revue de littérature pour examiner la problématique de la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH. Nous allons ainsi présenter les critères de sélection des études de cas retenues pour notre recherche, tout en gardant comme objectif principal la collecte de données pertinentes permettant de répondre à notre question de recherche.

La petite taille de l'échantillon n'entrave en rien l'examen des orientations communes parce que si des orientations se certifient dans un contexte tant hétérogène, on peut présumer qu'elles vont se répercuter à plus grande échelle. Effectivement, l'étude de cas multiple autorise la constatation de conformités entre les divers cas.

L'enquête a pour objectif d'examiner les postures de 26 décideurs et de 26 entreprises marocaines lors de la conception des indicateurs RH.

Après cet échantillonnage, il est question pour le chercheur de contacter les personnes qui sont susceptibles de donner forme à son travail théorique. Ce contact préliminaire peut se faire directement ou indirectement : ainsi, alors que Leclerc-Olive (1999)<sup>248</sup> recommande une

---

<sup>247</sup> Ibid p. 99.

<sup>248</sup> Leclerc-Olive M. (1999), «L'armature narrative des biographies» - Spirale - Revue de Recherches en Éducation - N° 24 (169-193).

démarche réalisée par le biais de «*médiateurs*», Bertaux (2010, p.47)<sup>249</sup> utilise une démarche de «*prise de rendez-vous directe*» par le chercheur auprès du probable locuteur de l'un de ces récits de vie. La première méthode offre l'avantage que «*l'initiative ultime revient réellement au narrateur*» (Leclerc-Olive, 1999, p.182)<sup>250</sup> : de ce fait, aucune sorte de pressions ne peut importuner les interviewés et ceux parmi eux qui seront source des données collectées auront contribué à la recherche en en ressentant un vrai souhait.

Quand il s'agit de la prise de rendez-vous, le chercheur est tenu d'exposer son travail de recherche de façon perceptible et manifeste et veiller à mettre l'accent sur son intérêt pour le sujet ; il lui s'agit donc de «*construire [son] identité de chercheur*» (Bertaux, 2010, p.55)<sup>251</sup> très rapidement pour être précis et explicite le plus tôt possible pour être en adéquation avec les termes de sa recherche ainsi que d'établir un rapport de confiance avec les personnes interviewées.

#### 1.3.4.1.1. Présentation des entreprises interviewées

Les entreprises ayant participé à notre enquête ont été sélectionnées spontanément et selon leur propre volonté de participer à cette étude. Ainsi, nous avons eu l'opportunité de rencontrer plusieurs hauts dirigeants de différentes grandes entreprises sur la place Casablancaise. Avant de choisir notre échantillon, nous avons dû contacter plusieurs décideurs RH à qui nous avons exposé notre question de recherche et que nous avons sollicité pour faire partie de notre échantillon. Nous leur avons, pour certains, laissé un peu de temps de réflexion. N'ont finalement fait partie de notre échantillon que les entreprises qui sont revenues vers nous spontanément et ont exprimé le souhait de participer à notre enquête. Le désir et la volonté des dirigeants de vouloir partager leur expérience sur la conception des indicateurs de ressources humaines a le plus souvent éliminé l'aspect sensible de notre sujet de recherche. Cette sensibilité est souvent liée à la confidentialité et au positionnement de l'organisation quant aux indicateurs RH mis en place.

Le tableau ci-après présente notre échantillon «entreprises» avec la raison sociale de celles-ci, leur taille et la qualité de la personne interviewée. Il est à noter que pour des raisons de confidentialité, un identifiant a été attribué à chaque entreprise.

---

<sup>249</sup> Op. cit. p. 96.

<sup>250</sup> Op. cit. p. 101.

<sup>251</sup> Op. cit. p. 96.

Raison Sociale	Secteur d'Activité	Taille (estimée selon les effectifs)	Qualité de l'interviewé	Type d'entreprise
1 – A	Grande distribution	PME, 650 Personnes	DRH	Entreprise familiale marocaine
2 – B	Grande consommation & distribution des produits cosmétiques	PME, 120 personnes en CDI	DRH	Filiale d'un Groupe Français
3 – C	Enseignement Supérieur	PME, 200 permanents, 350 vacataires	DRH	Entreprise familiale marocaine
4 – D	Production et commercialisation de dispositifs médicaux et paramédicaux	PME, 200 personnes	Directeur pôle stratégie, organisation et capital humain	Entreprise familiale marocaine
5 – E	Matériaux de construction	GE, 1040 personnes	RRH Siège Activité plâtre et béton	Filiale d'un Groupe Français
6 – F	Transport Aérien	GE, 6000 personnes	DRH	Entreprise publique marocaine
7 – G	Audit & Commissariat aux comptes + Conseil	PME, 120 personnes	DRH	Entreprise familiale + Affiliée à un réseau international
8 – H	Transport Maritime + Import Export	GE, 792 personnes	DRH	Filiale d'un Groupe Danois
9 – I	Marine marchande	PME, 70 personnes au Maroc et 160 sur 3 pays (Maroc,	DRH	Filiale d'un Groupe Danois

		Algérie, Tunisie)		
10 – J	Bancaire	GE, 5000 Personnes	DRH	Groupe privé marocain
11 – K	Gestion et Exploitation Hôtelière	GE, entre 1000 et 5000 Personnes	DRH	Filiale d'un Groupe américain
12 – L	Automobile	PME, 145 Personnes	DRH	Entreprise privée marocain
13 – M	Tabac manufacturé, l'import et la distribution de tabac manufacturé, vente de cigarettes	PME, 70 Personnes	DRH	Filiale d'un Groupe anglais
14 – N	Laboratoires pharmaceutiques, produits chimiques pour pharmacie, produits parapharmaceutiques	PME, 200 Personnes	DRH	Filiale d'un Groupe Suisse
15 – O	Fabrication de matériaux de friction	PME, 200 personnes	DRH	Entreprise privée marocaine
16 – P	Transports de voyageurs, messagerie, touristes, de personnel & logistique	GE, 1500 Personnes	DRH	Groupe privé marocain
17 – Q	Groupe spécialisé dans la franchise & enseigne MODE divisé 3 grands segments : Retails, Grands magasins et luxe et Gestion du Mall	GE, 3000 Personnes	DRH	Groupe privé marocain

18 – R	Production et Embouteillage de boissons	GE, 5000 Personnes	DRH	Filiale d'un Groupe Américain
19 – S	Holding (Hôtellerie, Bâtiment, Immobilier, Construction, etc.)	GE, plus de 5000 Personnes	Responsable RH	Groupe privé marocain
20 – T	Bancaire	GE, 5000 Personnes	DRH	Filiale d'un Groupe Français
21 – U	Agroalimentaire - Production et Distribution des Produits Laitiers et Dérivés	GE, 4000 Personnes	DRH	Filiale d'un Groupe Français
22 – V	Distribution Biens Equipements BTP, Transformation & Négoce	GE, 500 Personnes	DRH	Groupe privé marocain
23 – W	Industrie métallurgique et mécanique - Fabrication de meubles, agencement, bureaux d'études décoration	PME, 400 Personnes	DRH	Entreprise privée marocaine
24 – X	Agroalimentaire - Distributeur Exclusif d'une marque de Café au Maroc	PME, 50 Personnes	DRH	Entreprise privée marocaine
25 – Y	Textile, cuir et habillement	PME, 120 Personnes	DRH	Entreprise privée marocaine
26 – Z	Consulting RH	PME, 20 Personnes	DG	Entreprise privée marocaine

Comme nous pouvons le relever de ce tableau, les entreprises interviewées appartiennent à différents secteurs d'activité, les services, l'industrie, le bâtiment & les travaux publics, le tourisme et le transport et sont ainsi réparties :

Secteurs d'activité	Nombre d'Entreprises
Services	10
Industrie	10
BTP	2
Transport	3
Tourisme	1
	<b>26</b>

Ces entreprises ont des tailles différentes :

Taille Entreprises	Nombre d'Entreprises
GE	12
PME	14
	<b>26</b>

Elles sont également à capital diversifié :

Types d'Entreprises	Nombre d'Entreprises
Entreprises Multinationales	10
Entreprises Marocaines	16
	<b>26</b>

Cette diversité dans les secteurs d'activité, les tailles des entreprises et leurs types, enrichie notre étude et nous permet d'avoir une vision large des postures rationnelles ou pas de ces différentes entreprises. Nous pourrions ainsi faire le parallèle entre ces différentes caractéristiques et la posture rationnelle de l'entreprise. L'une de ces caractéristiques pourrait éventuellement conditionner ou avoir un effet sur la posture rationnelle de l'organisation.

#### 1.3.4.1.2. Présentation des personnes interviewées

Les personnes interviewées font partie des entreprises préalablement introduites, elles seront ici présentées avec leurs caractéristiques personnelles ce qui va nous permettre d'apprécier leur propre posture rationnelle dans la conception des indicateurs RH. Nous avons cherché à ce stade de l'étude de diversifier les profils interviewés en tentant de toucher des directeurs RH mais également des responsables RH et des conseillers en RH. L'intérêt étant de faire ressortir les caractéristiques pouvant appuyer ou non la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH.

Les personnes interviewées ont été déterminées selon leur volonté de participer à notre enquête et ont été contactées en utilisant deux voies, la première où nous avons profité de nos connaissances dans le cadre professionnel en proposant à quelques intervenants professionnels dans l'institut d'enseignement supérieur où nous travaillons de participer à notre étude, et la seconde c'est le réseau professionnel, certaines de nos connaissances nous ont mis en contact avec des collègues à eux, directeurs ou responsables RH actifs dans les entreprises à Casablanca.

Nous allons dans le tableau suivant présenter les personnes interviewées en faisant ressortir les principaux attributs pouvant servir notre problématique de recherche.



Identifiant Interviewé	Qualité de l'interviewé	Ancienneté dans l'entreprise	Moyens utilisés pour contacter les interviewés	Nombre de fois contactés	Types de contacts
1 – A	DRH	4 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
2 – B	DRH	5 ans	Connaissance dans le cadre professionnel	3 fois	3 face à face
3 – C	DRH	5 ans	Connaissance dans le cadre professionnel	3 fois	3 face à face
4 – D	Directeur pôle stratégie, organisation et capital humain	4 ans	Connaissance dans le cadre professionnel	3 fois	2 téléphone + 1 face à face
5 – E	RRH Siège Activité plâtre et béton	10 ans	Connaissance dans le cadre professionnel	3 fois	1 téléphone + 2 face à face
6 – F	DRH	5 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
7 – G	DRH	4 ans	Connaissance dans le cadre professionnel	3 fois	2 téléphone + 1 face à face
8 – H	DRH	8 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
9 – I	DRH	8 ans	Connaissance dans le cadre professionnel	3 fois	1 téléphone + 2 face à face

10 – J	DRH	7 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
11 – K	DRH	1 an	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
12 – L	DRH	6 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
13 – M	DRH	4 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
14 – N	DRH	4 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
15 – O	DRH	4 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
16 – P	DRH	4 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
17 – Q	DRH	4 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 1 face à face + 1 mail
18 – R	DRH	15 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
19 – S	Responsable RH	4 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 1 face à face + 1 mail

20 – T	DRH	8 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 1 face à face + 1 mail
21 – U	DRH	8 ans	Connaissance dans le cadre professionnel	3 fois	1 téléphone + 2 face à face
22 – V	DRH	5 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 2 face à face
23 – W	DRH	5 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 1 face à face + 1 mail
24 – X	DRH	3 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 1 face à face + 1 mail
25 – Y	DRH	3 ans	Mise en contact par réseau personnel ou professionnel	4 fois	2 téléphone + 1 face à face + 1 mail
26 – Z	DG	5 ans	Connaissance dans le cadre professionnel	3 fois	2 téléphone + 1 face à face

Pour prendre contact avec les personnes présumées pour notre étude terrain, nous avons d'abord puisé dans notre réseau professionnel et personnel. Nous travaillons dans un institut d'enseignement supérieur et avons ainsi un portefeuille de connaissances assez intéressant. Nous avons sélectionné les personnes répondant aux critères de notre étude, nous leur avons présenté notre travail et l'étude que nous souhaitons réaliser et avons pu avoir des rendez-vous auprès de 8 directeurs ou responsables RH. Par ailleurs, nous avons profité de cette facilité d'accès à ces mêmes personnes pour leur demander d'autres contacts pour les besoins de notre étude. Cette aide nous a permis d'avoir les coordonnées d'autres directeurs ou responsables RH qui nous ont à leur tour mis en contact avec d'autres et ainsi de suite. Nous tenons à préciser par ailleurs que nous avons aussi tenté de contacter spontanément notre cible à travers une base de données des directeurs et responsables RH sur la place Casablancaise qui nous a été remise par une de nos connaissances, mais nous n'avons reçu aucune réponse positive. Nous admettons aussi que, même si nous avons utilisé le réseau de connaissances professionnelles et personnelles, nous avons été confrontés à beaucoup de réticences de la part des professionnels contactés et seuls 18 sur une bonne centaine ont accepté de participer à notre étude. Ainsi, nous avons constitué notre échantillon au fur et à mesure de la réalisation de notre étude terrain. Il s'agit là d'un échantillonnage de convenance. Le chercheur procède au choix des unités formant son échantillon par affinité, par concordance, par commodité voire par opportunité (Van Meter, 1990)<sup>252</sup>. Nous avons ainsi sélectionné des individus à questionner en associant leurs caractéristiques (fonction, secteur d'activité, taille de l'entreprise, etc.) aux critères que nous estimons importants pour la réalisation de notre étude terrain. La taille de notre échantillon de convenance est fonction du nombre de décideurs ayant accepté de participer à notre enquête, n'oubliant pas, cependant, que nous avons arrêté nos entretiens une fois la saturation atteinte. Nous sommes conscients que cette méthode d'échantillonnage présente quelques inconvénients notamment en termes de représentativité, d'intervalle de confiance des résultats et de généralisation (Evrard et al, 2003)<sup>253</sup>. Par ailleurs, nous avons cherché à minimiser les biais de sélection, tout en profitant de la qualité de la relation entre chercheur et interviewés qui se mettent rapidement à l'aise, répondent

---

<sup>252</sup> Van Meter K.M. (1990), «Methodological and Design Issues: Techniques for Assessing the Representatives of Snowball Samples», National Institute on Drug Abuse Monograph. DHHS Pub. No. (ADM) 90-1678. Washington, D.C., Supt. of Docs., Govt. Print Off., pp. 31-43.

<sup>253</sup> Evrard Y., Pras B. et Roux E., (2003), «Market, études et recherches en marketing», 3<sup>ème</sup> édition, Dunod.

spontanément, font impasse sur la confidentialité, le conformisme et la diction sociale (Evrard et al. 2003)<sup>254</sup>.

Pour la prise de contact des personnes à interviewer, nous devons différencier entre celles que nous connaissons déjà, de celles à contacter pour la première fois. Pour les deux catégories, nous avons procédé par téléphone et par des rencontres face à face. Pour la première catégorie, nous avons procédé en trois temps, un premier contact pour la présentation de l'étude et la prise de rendez-vous, un deuxième contact pour la réalisation de l'entretien et un dernier contact pour la restitution des résultats de l'étude. Certains ont souhaité recevoir les résultats de l'étude par mail, d'autres ont souhaité que nous leur fassions une présentation et une lecture de ces résultats en face à face. Pour la deuxième catégorie, nous sommes passés par 4 étapes, la première étape a été faite par téléphone et c'est celle où nous nous sommes présentés en tant que doctorante, où nous avons présenté notre travail de recherche et l'étude que nous souhaitons réaliser, la deuxième étape est celle de la prise de rendez-vous auprès de ceux qui ont donné leur accord pour participer à notre étude et elle a été réalisée par téléphone également, une troisième étape où nous avons réalisé notre entretien face à face, la dernière étape liée à la restitution des résultats a été réalisée par mail ou en face à face, selon le souhait de l'interviewé.

Après avoir présenté nos deux cibles sélectionnées pour la réalisation de nos deux études de cas, nous allons, dans ce qui suit, présenter la démarche adoptée pour la réalisation de nos entretiens.

#### 1.3.4.5 La réalisation des entretiens et de nos récits de vie

En plus de l'échantillonnage et la prise de contact avec les interviewés, le chercheur doit aussi choisir une méthode de collecte des données spécifique : la prise de note, l'enregistrement auditif ou même visuel sont plusieurs éventualités à considérer. Le premier matériau comporte l'inconvénient d'être à son tour extrêmement subjectif et permet de n'expliquer que les éléments que le chercheur a senti et compris pendant l'entretien, en oubliant ou négligeant ainsi plusieurs détails qui peuvent pourtant se dévoiler fondamentaux ; le chercheur peut effectivement ne pas avoir perçu l'étendue de quelques paroles *a priori* ni même suivi quelques détails pendant sa prise de note. Pour compléter, la prise de note n'est pas capable de

---

<sup>254</sup> Ibid. p. 111.

transposer toutes les variables du discours que sont les indécisions, silences ou encore le timbre ou l'intonation spécifique utilisée pendant la narration d'un souvenir ou d'une expérience déterminés. Nous lui favorisons ainsi l'enregistrement, qu'il soit auditif ou visuel, en ce qu'il permet d'expliquer de la façon la plus totale possible les perceptions de l'interviewé, de détenir les données dans leur canevas premier et sans explication propre intermédiaire ; la complexité réside dans le fait d'obtenir l'accord des sujets pour cet enregistrement cependant puisque le climat de confiance ultérieurement présenté est instauré par le chercheur, ce problème ne se pose généralement plus.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté l'enregistrement auditif comme mode de recueil des données. Nous avons demandé à nos 26 interviewés si nous pouvions enregistrer notre entretien, et comme nous avons tenu à instaurer un climat de confiance dès le début de notre rencontre, les 26 dirigeants ont accepté et nous avons pu ainsi enregistrer l'ensemble de nos entretiens.

Dès que cette phase préparatoire terminée, il est question pour le chercheur de réaliser, concrètement ses entretiens auprès des personnes sélectionnées. Avant de commencer l'entretien, il est défini avec le locuteur, sous condition que cela n'a pas été réalisé pendant la première entrevue, un modèle de «pacte» (Leclerc-Olive, 1999, p.183)<sup>255</sup> résumant l'objet de l'étude et les souhaits du chercheur. Celui-ci doit contribuer à la mise en confiance de l'interviewé, variable fondamentale pour la réalisation d'un récit de vie authentique et le plus complet possible : *«Le "climat" de l'enquête a des incidences directes sur son déroulement. C'est pourquoi nous devons porter une attention particulière sur le type de relation à éviter ou au contraire, à favoriser. [...] La biographie n'est donc pas seulement un récit d'expériences vécues, c'est aussi une "micro relation sociale"»* (Vuilleminot, 1999, p.70-71)<sup>256</sup>.

Par la suite, le chercheur commence l'entretien à l'aide d'une question ou une invitation à l'échange antérieurement précisée ; elle doit contenir toute la thématique de recherche et être assez large pour pouvoir libérer l'expression la plus exhaustive de l'interviewé. Pendant l'entretien, il est recommandé que le chercheur n'interagisse que très peu pendant la construction du récit de vie, laissant le locuteur s'exprimer le plus spontanément possible tant que le discours reste favorable à l'étude. La durée du récit est fonction quant à elle de chacun

---

<sup>255</sup> Op. cit. p. 101.

<sup>256</sup> Vuilleminot, B. (1985), «La genèse de " l'histoire de vie ", de l'enquête au texte», Pratiques, pp. 65-80.

des entretiens et des interviewés cependant le chercheur doit avoir auparavant pensé à cette variable pour récolter des énoncés qui soient réellement utilisables et dont on peut tirer profit pour l'étude réalisée. En définitive, plusieurs études accordent une importance particulière au côté affectivement pénible de l'exposé de l'expérience vécue et prescrivent au chercheur à accorder une importance toute particulière à la clôture de l'entretien : «*Avant de clore l'entretien il n'est [...] pas sans intérêt de revenir sur les moments positifs dans la vie du sujet*» (Demouge et Olivier, 1999, p.203)<sup>257</sup> pour marquer positivement l'interviewé. Il ne faut en effet pas omettre que «*l'élaboration de ce récit de vie professionnelle doit être une source, si ce n'est de plaisir, tout du moins de satisfaction pour celui qui le réalise*» (Stupfler, 2013, p. 21)<sup>258</sup>.

Nous avons réalisé nos entretiens auprès des 26 entreprises faisant partie de notre échantillon, tous les entretiens ont été transcrits et leur analyse a été réalisée.

Pour réaliser une bonne analyse des données qualitatives recueillies de nos entretiens, nous avons commencé par les retranscrire et ce à travers l'élaboration d'une grille de lecture des propos collectés. Cette grille de lecture est élaborée sur la base de notre revue de littérature et sur la base des principaux thèmes déclinés dans notre guide d'entretien. C'est un exercice assez difficile dans la mesure où il est question de faire le parallèle entre les différents entretiens, de dégager les similitudes mais également les différences relevées par rapport à un point donné et ce afin d'en réaliser une analyse objective et fiable.

Comme nous venons de le préciser, l'étape qui précède l'analyse des informations recueillies est celle de la retranscription des entretiens réalisés. Auerbach, Silverstein (2003)<sup>259</sup> recommande de retranscrire les entretiens audio au lieu de les traiter directement pour avoir une trace écrite relatant l'entretien et pour faciliter l'analyse au chercheur. Il est effectivement plus simple pour le chercheur d'étudier des documents écrits, de les comparer et de les analyser que de faire le même exercice sur des enregistrements audio.

Nous avons fidèlement retranscrit, mot pour mot, l'ensemble de nos entretiens, les semi-directifs et les récits de vie, sans aucune intervention de notre part dans le sens de la reformulation, de l'interprétation ou même de l'abréviation. L'ayant réalisé nous-même, ce

---

<sup>257</sup> Demouge, N., & Olivier, G. (1999), «L'enquête orale, l'histoire de vie : une approche phénoménologique de la recherche». Spirale, pp. 195-211.

<sup>258</sup> Stupfler C. (2013), «Etude de récits de vie professionnelle d'enseignants du premier degré : analyse du discours», Education.

<sup>259</sup> Auerbach, C.F., & Silverstein, L.B. (2003), «Qualitative data. An introduction to coding and analysis». New York : University Press, New York.

fut un exercice besogneux et qui nous a pris beaucoup de temps parce qu'il faut compter pour une heure d'entretien, le double en temps voire même plus pour saisir les entretiens sur ordinateur.

Pour le codage de nos données qualitatives, nous avons adopté une analyse des données thématique qui est définie par Tesch (1990)<sup>260</sup> comme un processus de décontextualisation – recontextualisation du texte ou des discours. Ce processus nous a amené à sortir des extraits de leur contexte, de telle sorte à les rendre autonome, et ainsi constituer des ensembles avec des caractéristiques communes tournant autour d'un même concept. Il s'agit là de ce qui communément appelé dans les études qualitatives un code. Le processus du codage nous a permis de faire émerger, de structurer puis d'arranger les informations issues de nos entretiens et de nos récits de pratiques dans le but d'en réaliser une analyse pertinente (Miles et Huberman, 2003). Nous aurions pu faire appel à un logiciel de traitement des données qualitatives comme Nvivo, néanmoins, son utilisation n'a pas été facile parce que nous ne l'avons jamais manié auparavant et donc il aurait fallu une session de formation pour le maîtriser, ce qui aurait demandé encore plus de temps.

---

<sup>260</sup> Tesch R., (1990), «Qualitative Research: Analysis Types & Software Tools», Bristol, PA: Falmer Press.



## Conclusion du premier chapitre

Nous considérons que le chapitre méthodologique est un chapitre fondamental dans une thèse en ce qu'il fonde la validité scientifique de recherche. Nous lui avons accordé une attention particulière.

Pour définir et clarifier nos propositions de recherche, nous avons réalisé une revue de la littérature sur la base d'une recherche bibliographique débutant de 1974. C'est une période importante pour les ressources humaines parce qu'elle correspond à la légitimation du rôle que peut jouer le capital humain dans la production. Nous avons alors analysé 207 articles dans 7 revues scientifiques différentes. Cette analyse nous a permis d'explorer les travaux existants sur le pilotage des ressources humaines et de dégager des pistes de recherche. Cette première étape était bénéfique voire indispensable pour mener une réflexion sur les cadres théoriques que nous pourrions exploiter dans un terrain marocain. Nous nous sommes particulièrement intéressés au paradigme rationnel et à la place de la rationalité dans un processus de conception des indicateurs RH. Pour ajouter une touche d'originalité à notre travail, nous nous sommes positionnés dans une approche multiparadigmatique où nous nous sommes interrogés sur les effets des paradigmes cognitif et conventionnaliste sur la rationalité du décideur lors de la conception des indicateurs RH.

Pour donner du sens à nos questions de recherche, nous devons définir un canevas méthodologique cohérent et scientifiquement admis. Nous avons ainsi défini le raisonnement scientifique susceptible de nous faciliter la production des connaissances. Pour notre recherche, nous avons adopté un raisonnement scientifique déductif en ce qu'il permet de valider et de légitimer les propositions de recherche formulées et issues de notre revue de littérature.

Nous avons ensuite précisé notre positionnement épistémologique. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes placés dans un positivisme aménagé (par opposition à radical) parce qu'il nous permet d'observer et de décrypter la posture des décideurs et d'assimiler les raisons qui ont motivé leurs choix lors de la conception des indicateurs RH.

Tenant compte de notre recherche qui étudie des phénomènes sociaux matérialisés par la posture rationnelle des décideurs lors de la conception des indicateurs RH, nous avons, de fait, opté pour une démarche qualitative en ce qu'elle permet une certaine autonomie à

l'interviewé dans ses réponses, facteur essentiel pour la question de recherche que nous nous posons.

Pour accéder à l'objet de notre recherche, nous avons adopté la méthode des cas pour les multiples avantages qu'elle permet dans le cadre d'une étude qualitative. Nous avons utilisé la méthode des cas sous sa forme plurielle et avons considéré les fonctions RH des entreprises comme des cas multiples et les directeurs RH de ces entreprises comme des cas multiples indépendants. L'intérêt de cette dissociation est de distinguer les postures rationnelles dans la conception des indicateurs RH, dans le premier cas la rationalité est celle de l'organisation, dans le second cas la rationalité est individuelle ou personnelle.

Pour le choix des entreprises à interviewer, nous avons opté pour un échantillonnage dit de convenance dans la mesure où nous avons utilisé nos ressources disponibles (notre réseau personnel et professionnel) et accessible (à travers ce même réseau) pour accéder à notre terrain. Nous avons procédé par affinité et par opportunisme. Nous avons ainsi présenté les deux cibles interviewées, d'un côté des entreprises et d'un autre côté les directeurs RH de ces mêmes entreprises. Nous avons au total questionné 26 entreprises et 26 directeurs RH. La richesse de notre échantillon réside dans sa diversité, en termes de taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, etc., et en termes de profils des directeurs RH et de leur ancienneté dans l'entreprise entre autres.

Etant donné que nous avons deux cibles à approcher, nous avons trouvé pertinent de différencier le mode de collecte des données pour obtenir des résultats au-delà de différents, mais riches, diversifiés et intéressants. Effectivement, pour approcher les entreprises, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs et pour approcher les directeurs RH, nous avons opté pour une démarche biologique et plus spécialement le récit de vie. Les entretiens semi-directifs nous ont permis d'explorer des processus professionnels complexes, et les récits de vie, sous leur forme spécifique de récits de pratiques, nous ont permis de comprendre le positionnement des sujets au sein de l'organisation, les processus fondamentaux de leur parcours professionnel ou encore les raisons des diverses voies empruntées.

Nous avons de fait précisé les méthodes de recueil de l'information pendant la réalisation de nos entretiens et récits de vie, et avons décrit les conditions dans lesquelles nous les avons réalisés. A ce stade, nous avons fini par spécifier les outils de traitement et d'analyse de nos résultats.

L'élaboration de ce cadre méthodologique ne constitue pas pour nous une fin en soi, c'est un moyen qui va nous permettre de valider nos propositions de recherche sur le terrain.

# Chapitre 2 : Présentation et analyse des résultats de l'étude terrain

## Introduction du deuxième chapitre

Nous percevons ce dernier chapitre comme une concrétisation de tous les efforts préalablement déployés autant en termes de revue de la littérature qu'en termes méthodologique. Effectivement, ce chapitre nous permet de montrer la validité de l'étude terrain que nous avons réalisée par les résultats escomptés et de l'analyse qui en est faite. Nous avons confronté nos questions de recherche à la réalité empirique et avons cherché à montrer la prégnance de la rationalité dans la posture du décideur lors de la conception des indicateurs RH. Nous avons également cherché à montrer que cette prégnance de la rationalité pouvait être appuyée par les paradigmes cognitif et conventionnaliste. L'objectif final étant de tenter de vérifier les propositions de recherche que nous avons préalablement définies.

Pour présenter les résultats issus de notre étude terrain sur la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH, et l'effet des paradigmes cognitif et conventionnaliste sur cette rationalité, nous allons dans un premier temps procéder à une analyse en fonction des principales propositions formulées à savoir :

- La prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH ;
- Le paradigme cognitif au service de la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH ;
- Le paradigme conventionnaliste au service de la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH.

Suite à ce travail d'analyse, nous élaborerons une synthèse de nos résultats pour relever les arguments qui œuvrent en faveur de la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH et ceux apportés par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer cette prégnance de la rationalité, lors de la conception des indicateurs RH.

Pour finir, nous allons discuter nos résultats au regard de notre revue de la littérature, des observations issues du terrain et des connaissances que nous avons développé en conséquence.

## 2.1. Les indicateurs RH conçus dans une rationalité classique dans les entreprises au Maroc

### 2.1.1. Les indicateurs RH utilisés par les entreprises interviewées

Nous pouvons noter qu'une tendance générale se dégage des différents entretiens menés auprès des directeurs RH par rapport aux indicateurs RH utilisés. Les personnes interrogées s'inscrivent dans une posture de rationalité classique lorsqu'ils présentent les indicateurs RH s'appuyant à la fois sur une logique de domination des outils et de conformité financière. Nous avons cherché à présenter les principaux indicateurs RH relevés du terrain selon l'approche présentée dans notre partie théorique sur «Les principaux indicateurs de la gestion sociale». Nous allons pour chaque type d'indicateurs RH justifier la posture rationnelle du décideur dans la conception de ceux-ci.

#### 2.1.1.1 Les indicateurs financiers et économiques

A travers l'analyse des entretiens réalisés, différents indicateurs d'ordre financier et économique sont utilisés par les managers RH. Par rapport à cette catégorie, les directeurs RH se placent dans une posture de rationalité classique vu que leur objectif est d'obtenir des informations exactes, rationnelles, qui vont nourrir leurs pensées et réflexions pour prendre des décisions réfléchies et construire leur stratégie RH sur les années à venir. La posture du manager peut également s'expliquer par le fait que celui-ci cherche à apprécier la performance économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus représentatifs de cette posture rationnelle sont ainsi déclinés :

- **Masse salariale par rapport au chiffre d'affaires :** La masse salariale est estimée comme l'un des postes de charge des entreprises les plus significatifs et importants. *«...l'activité l'impose, parce que tout simplement la masse salariale par exemple c'est quelque chose qui constitue une charge dans notre bilan, dans notre résultat d'exploitation, c'est une rubrique très importante, ça peut causer la faillite de l'entreprise, parce que tout simplement on a une masse salariale très importante»* **Cas S.** Son suivi doit être pris en considération dans le système de pilotage de la performance de l'organisation. Les entreprises ont tendance à orienter le pilotage de la masse salariale vers

la maîtrise des coûts d'où l'intérêt de ce ratio qui leur permet de définir la proportion de la masse salariale dans le chiffre d'affaires. Une masse salariale trop importante par rapport au chiffre d'affaires peut être dangereuse pour l'entreprise en cas de revirement de la conjoncture. *«...le plus important c'est la partie consommation des salaires par rapport à tout ce qui est budget, ça c'est le plus gros parce qu'il constitue quand même à peu près 11% de la masse salariale c'est à dire que pour 100 dhs vendus ça coûte 11 dhs de masse salariale donc c'est un élément important...»* **Cas U.**

- **Nombre d'employés par rapport au chiffre d'affaires :** *«L'effectif d'un établissement est l'ensemble des personnes, rémunérées en tant que salariés, dont la prestation en travail contribue, au cours du temps, à la production de l'entreprise»* Dupuy (1969, p. 660)<sup>261</sup>. L'emploi de salariés par l'organisation engendre des coûts importants matérialisés par les dépenses périodiques et rattachés aux salaires. Ces coûts sont naturellement consentis par l'entreprise en vue d'une performance tant économique que sociale. D'où la nécessité pour l'entreprise de suivre la proportion de ses salariés dans son chiffre d'affaires *«...ce qui permet de rapporter un peu le coût des Labor d'une manière générale par rapport au business, par rapport au chiffre d'affaires et voir à quel point, quel est notre %, ou le niveau du personnel dans le CA global de l'entreprise...»* **Cas H.**

### 2.1.1.2 Indicateurs structurels

A ce niveau, nous allons présenter les principaux indicateurs structurels utilisés par les entreprises étudiées, et qui permettent de justifier la posture rationnelle du directeur RH. La réflexion découlant de l'analyse de ces indicateurs permet au directeur RH de structurer les effectifs et par la même l'organisation. Ces indicateurs servent également d'outils de benchmark entre différentes unités de production, business unit ou centres de responsabilité. Nous avons relevés l'utilisation par nos entreprises de plusieurs indicateurs structurels, définis selon les besoins de chacune des entreprises interviewées. Le **Cas C** parle de la structure de ses effectifs en termes d'âges, d'ancienneté, de sexe, etc. et relève l'importance de la lecture de ses indicateurs qui peut renvoyer à l'entreprise une image sur elle, comme l'exemple du rajeunissement ou du vieillissement des effectifs *«C'est tout ce qui concerne la pyramide des*

---

<sup>261</sup> Dupuy Y. (1969), «Les objectifs de la firme et l'analyse de l'effectif», In: Revue économique, volume 20, n°4, 1969. pp. 658-683.

âges, des anciennetés (...) c'est vraiment la pyramide des âges, j'ai trouvé super qu'en quatre ans, la pyramide des âges s'est un peu élargie dans les tranches un peu des jeunes, entre 25 et 35 ans, parce que le **Cas C** depuis 3 ou 4 ans, recrute de plus en plus de jeunes et on a toujours les séniors, qu'on considère comme étant des experts, mais on voit aussi des jeunes qualifiés, des jeunes qui ont le potentiels et qui peuvent être formés et qui sont d'ailleurs en train d'être formés par les anciens, par les séniors, on voit qu'il y a plus de confiance en cette génération Y». Le **Cas A** utilise les indicateurs structurel pour structurer son processus de recrutement et fiabiliser les décisions liées au recrutement «... il est important d'avoir une vision sur la pyramide des âges des gens qui sont recrutés, c'est important aussi d'avoir des données claires sur les nouvelles recrues par rapport à leurs âges, c'est pourquoi j'ai parlé de la pyramide des âges, par rapport à leurs sexes, par rapport à leurs niveaux académiques, leurs back round, s'ils ont déjà travaillé dans le groupe ou pas, s'ils ont une expérience antérieure au sein du **Cas A** ou pas, et ça permet d'avoir des statistiques claires et sérieuses pour pouvoir avancer...». Sa décision est d'autant plus rationnelle qu'il met certains indicateurs au service d'autres dans le sens où le recrutement possède ses propres indicateurs comme le délai d'embauche, la sélectivité, mais le Cas A y exploite des indicateurs structurels tel que la pyramide des âges.

### 2.1.1.3 Indicateurs de formation

La formation est l'un des leviers de compétitivité et l'un des facteurs de performance de l'entreprise. Pour développer les compétences de ses employés, l'entreprise propose des formations définies en fonction des besoins en termes de compétences, mais également en fonction des souhaits des collaborateurs qui désirent développer de nouvelles compétences en adéquation avec leur poste et servant les intérêts de l'entreprise. D'où la nécessité de concevoir des indicateurs de formation pour suivre le développement des compétences des collaborateurs et ainsi accompagner la stratégie de l'entreprise.

La posture du manager lors de la conception de ces indicateurs est une posture de rationalité classique parce que ces indicateurs permettent de suivre l'évolution de la compétence des salariés, le résultat attendu et le développement de l'activité de l'entreprise.

Différents indicateurs de formation peuvent être définis par les entreprises en fonction de l'information qui lui est le plus utile. Nous soulignons que la formation est une activité RH importante dans les entreprises au Maroc parce que ces dernières ont pour obligation

d'assurer des formations à leurs collaborateurs selon de code du travail en vigueur au Maroc (Code du Travail, 2015, p. 7)<sup>262</sup>

- **Pourcentage du budget de formation dans la masse salariale :** Pour que le budget de la formation soit cohérent avec la masse salariale «...il y a un indicateur qui fait partie de nos best-seller, parce que c'est là où on concentre le plus nos efforts, c'est les budgets de formation et c'est généralement un pourcentage de la masse salariale qui est budgété ou provisionné chaque année pour former nos collaborateurs...» **Cas B.**
- **Types de formations suivies par les collaborateurs :** Pour orienter les futurs plans de formation en fonction de ce qui est apprécié et pertinent comme canaux de formation internes ou externes «...on essaie de voir quels types de formations ont été suivies par les collaborateurs, s'il s'agit de formation en présentiel, de formation en blended learning ou des formation en e-learning, s'il s'agit des formations en local ou des formations en international ou des formations au niveau du hub du groupe, cela permet d'avoir des données chiffrées, des statistiques...» **Cas B.**
- **Pourcentage de salariés formés sur l'effectif total :** Pour orienter le choix de la population pour les futurs plans de formation éventuellement «...nombre de salariés formés sur l'effectif total, le nombre de salariés qu'on forme en termes de head count sur l'effectif total. C'est pour voir un peu quelle partie de l'effectif la formation a-t-elle été touchée. Après, on a aussi le taux de réalisation du plan de formation ...» **Cas D.**
- **Nombre de jours de formation par collaborateur :** Un salarié en formation est un salarié absent de son poste et qui, parce que l'entreprise le remplace ou pas, lui coûte de l'argent «...il y a des indicateurs par rapport au nombre de jours de formation donc on a une politique de formation bien définie avec un nombre de jours de formation par collaborateur et donc on a un reporting formation qui est réalisé c'est ce qu'on appelle les JFP les journées de formation par personne qu'on remonte chaque 3 mois, par direction, par thématique et par nombre de formation...» **Cas E.** Ces jours de formation sont communément appelés «les jours hommes» et sont suivis de très près par les directeurs RH parce qu'ils représentent un double coût pour l'entreprise, le coût de la formation et le coût de remplacement ou non du salarié en processus de formation «...il est aussi important de connaître le nombre de jours hommes qui ont été déployés pour les

---

<sup>262</sup> <http://www.fichier-pdf.fr/2013/04/17/code-du-travail-marocain-1/>



*collaborateurs et aussi de connaître le nombre de collaborateurs qui ont été formés...»*

**Cas B.**

- **Impact de la formation sur les axes et les objectifs :** Puisque l'entreprise engage des frais pour former ses salariés, et combien même la formation est obligatoire, elle veille à mesurer le degré d'acquisition des compétences à travers des évaluations de la formation à chaud mais surtout à froid. Ces dernières permettent à l'entreprise de mesurer l'impact de la formation sur la personne formée, sur son service ou département et sur ses collaborateurs directs « ... *puisque'on paye une formation, on calcule le taux de retour sur investissement par rapport au département, par rapport à l'objectif que la hiérarchie a fixé...* » **Cas P.**
- **Taux d'adhérence aux formations mises en place par l'entreprise :** Cet indicateur permet au directeur RH d'apprécier la qualité de la mise en œuvre des plans de formation par le responsable formation. Le taux d'adhérence aux formation exprime l'adéquation ou non, entre le nombre de salariés initialement prévus pour suivre la formation et le nombre de salariés ayant réellement suivis la formation «...*Il y a aussi un ratio que j'aime bien, le taux d'adhérence, c'est tout simplement le degré de respect des actions planifiées sur l'année, c'est-à-dire je peux avoir un taux de réalisation de 100% à la fin de l'année, mais un taux d'adhérence de 50%, ce décalage se justifie par des divergences notamment est ce que la planification s'est faite d'une façon rationnelle et en tenant compte des spécificités des événements que la boîte projettent d'avoir l'année suivante, ou on fait la planification mais on ne prend pas en considération les événements qui viennent à l'improviste. C'est un bon indicateur qui permet d'apprécier la qualité du travail d'un responsable formation...*» **Cas A.**

#### **2.1.1.4 Les indicateurs de recrutement**

A ce niveau, le manager s'inscrit dans une posture de rationalité classique, du fait que celui-ci prend en considération le besoin du client interne par rapport au profil demandé, de qualification, de l'urgence du besoin, etc. Le directeur RH prend également en considération les contraintes externes en termes de disponibilité de la ressource sur le marché, d'adéquation du salaire avec les benchmarks du marché, etc. D'un autre côté, l'acteur a à sa disposition des candidatures parmi lesquelles il effectue sa sélection selon les processus internes de



recrutement mis en place au sein de son entreprise selon une hiérarchisation répondant à des critères bien définis.

- **Evaluation du processus de recrutement :** Selon le **Cas F**, la majorité des entreprises évaluent le processus de recrutement uniquement en output (à savoir le résultat dudit processus, soit le nombre de recrutements effectués) «...généralement, en RH, on prend des indicateurs sur les outputs : combien de personnes j'ai recruté cette année ?...». Or, toujours selon le **Cas F**, il est important d'évaluer ce processus dans sa globalité, et ce depuis le démarrage du processus. «...Le deuxième types d'indicateurs c'est sur le processus lui-même. Je dois mesurer le processus. Combien ça me prend de recruter, combien ça me coûte un recrutement, un test de recrutement c'est quoi sa pertinence, c'est très important, j'ai écrit un article sur ça, et là on va au-delà de ça. On rentre dans des choses sur l'étalonnage d'un test de recrutement. Si par exemple j'ai un test de recrutement sur 30 points, et la moyenne pour réussir c'est 17 sur 30, sur 100 candidats j'en ai 95 qui ont une note comprise entre 15 et 20, donc la marge est limitée et mon test n'est pas bon. Il ne me permet pas de différencier...».
- **Le taux de recrutement en interne :** Certaines entreprises favorisent le recrutement en interne. C'est le cas du **Cas P** où celui-ci a été érigé comme «axe stratégique». C'est également le cas pour le **Cas E**, dont la politique RH privilégie la mobilité interne, à chaque fois qu'un besoin en recrutement se présente. C'est une stratégie pour motiver le personnel et les fidéliser : «...on a des indicateurs de mesure de mobilité, combien on réalise de mobilité interne et externe c'est à dire à chaque fois qu'il y a un besoin qui se crée, on démarre tout d'abord par tout un mouvement de mobilité interne, on essaie de voir si on peut répondre à ce besoin en interne, si on ne trouve pas de compétences, on s'oriente vers la partie externe et donc on mesure le nombre de mouvement ou de promotion qu'on a réalisé en interne pour voir si on est dans une logique de promotion, de pouvoir ouvrir certaines opportunités à nos salariés...».
- **Le nombre de recrutements permanents** (spécifique à certains secteurs comme l'enseignement) : Nous avons tenu à relever cet indicateur pour montrer que les entreprises peuvent se montrer créative dans la définition de leurs indicateurs RH et ce, en les adaptant aux spécificités de leur secteur d'activité «...On retrouve aussi des indicateurs spécifiques au secteur de l'enseignement, le nombre de recrutement par an d'enseignants permanents...» **Cas C**.

- **Triptyque « Nombre de recrutements – délais – qualité » :** Cet indicateur est l'indicateur de recrutement par excellence parce qu'il conjugue trois facteurs décisifs dans l'appréciation des recrutements à savoir le nombre de recrutement, le temps mobilisé pour ces recrutements et leur qualité *«...Au niveau du recrutement, on ne suit pas que le nombre de recrutements réalisés, on suit également les délais et on ne suit pas seulement les délais, on suit également les qualités des recrutements donc combien tu as recruté dans combien de délai, tu as respecté les délais prévus ou pas et quelle était la qualité de ce que tu as réalisé de ceux que tu as recruté, est ce que ce sont des «hi po» ou ce sont justes des confirmés, des jeunes, des experts...voilà pourquoi c'est important...»* **Cas U.**
- **Taux de postes vacants :** Certaines entreprises suivent cet indicateur en divisant le nombre de postes vacants par l'effectif de l'entreprise. Cet indicateur permet au directeur RH de mener la réflexion sur la démarche à suivre pour recruter : est-il urgent de procéder à des recrutements ? Les postes concernés sont-ils des postes «névralgiques» pour l'entreprise ? *«...l'indicateur c'est le nombre de poste vacant sur le nombre des postes au sein de l'entreprise, si j'ai 3 postes vacants sur 200, je ne vais pas m'alarmer, sachant que je ne m'arrête pas là, s'il y a 3 postes vacants sur 200, je me pose la question, ils appartiennent à quelle catégorie ? S'il s'agit de directeurs centraux ou de postes névralgiques, si j'ai 3 chefs de produits par exemple, je ne parle pas de poste névralgique, mais je prends un exemple, j'ai 3 chefs de produits de la même cellule, là c'est alarmant, il s'agit de 3 sur une cellule qui contient 5, là c'est alarmant, ça veut dire que cette cellule ne fonctionne pas, mais si j'ai les 3 qui sont éparpillés, un courtier, une assistance achat et un commercial, à la limite là, je ne vais pas m'affoler, 3 sur 200, ça veut dire que je travaille mais attention je continue à suivre les indicateurs. Tout indicateur dans l'absolu ne veut rien dire, il peut te calmer or qu'il déguise beaucoup d'anomalies, comme il peut te faire alarmer alors que l'explication est toute à fait normale, mais le rôle est d'attirer l'attention vers un aspect, après avoir attiré l'attention vers un aspect X il faut se pencher dedans. Le vrai travail est celui d'analyser les causes, les effets, etc. et sortir avec une analyse qui est bien fondée, logique pour après agir. Pour cela, on a la valeur cible, c'est d'avoir 0 écart entre les deux et le seuil de non-conformité est de 10%, on se dit si on a plus de 10% de postes vacants en fin d'année, et bien là c'est un seuil de conformité...»*  
**Cas D.**

**Taux de rétention des salariés :** Cet indicateur montre non seulement le taux de rétention des anciens salariés mais également celui des nouvelles recrues. Quand l'entreprise perd un

salarié confirmé et qui plus est considéré comme talent, cela lui coûte beaucoup en termes de temps de remplacement, d'opérationnalité du remplaçant, mais également en termes de notoriété sur le marché «...après tu vas être responsable également de la partie départ, si tu perds quelqu'un de confirmé well place ce n'est pas comme si tu perds un talent qui est considéré comme un «regreted lost» un départ regretté, si quelqu'un qui part qui est juste dans la case confirmé, tu peux le remplacer rapidement donc ce sont les experts, les hi po qui sont difficiles à remplacer...» **Cas U**. Quand l'entreprise perd une nouvelle recrue, cela coûte également énormément à l'entreprise et cela peut être rattaché à une erreur de recrutement ou plutôt à un mauvais accompagnement lors de l'intégration «...parmi ceux qu'on a recruté, combien restent finalement et combien partent ? C'est très important, le taux de rétention et le taux d'intégration effectif des personnels recrutés...» **Cas Q**.

### 2.1.1.5 Les indicateurs de rémunération

L'acteur se place dans une posture de rationalité classique lorsqu'il conçoit des indicateurs de rémunération relatifs au suivi de la masse salariale et de contrôle de la paie. La rémunération reste le nerf de la guerre de toutes les entreprises parce que le poste «Charges du personnel» pèse lourd sur les résultats de celle-ci. C'est pourquoi elle cherche à le suivre et à en évaluer l'impact sur les équilibres financiers. Vu sous cet angle, nous pouvons estimer que le décideur est dans une posture de rationalité classique parce qu'il cherche l'atteinte de ses buts (réguler les charges du personnel) en confrontant les fins (l'optimisation des résultats et de l'impact des coûts salariaux sur ce dernier) aux moyens (moyens financiers dont l'entreprise dispose).

- **Le poids de la masse salariale dans certains secteurs d'activité :** La masse salariale peut s'avérer importante voire pesante dans certains secteurs d'activité où la main d'œuvre constitue une proportion importante des salariés de l'entreprise. Ces secteurs d'activité caractérisés comprennent généralement des entreprises opérant dans l'industrie du textile, de l'agro-alimentaire, ou encore dans l'immobilier, comme il est le cas de notre entreprise de référence. Le **Cas S** est une entreprise marocaine opérant dans le secteur de l'immobilier et compte ainsi sur une main d'œuvre ouvrière pour la construction de ses différents projets. La masse salariale relative à cette main d'œuvre importante doit être suivie par l'entreprise pour éviter tous les dysfonctionnements qu'elle peut engendrer «...la masse salariale détaillée, la part patronale, la part salariale, tous ce qui est CNSS, CIMR, ainsi de suite, et c'est vraiment cela les indicateurs sur lesquels on travaille. Le

*pourquoi de la chose, c'est parce que l'activité l'impose, parce que tout simplement la masse salariale par exemple c'est quelque chose qui constitue une charge dans notre bilan, dans notre résultat d'exploitation, c'est une rubrique très importante, ça peut causer la faillite de l'entreprise, parce que tout simplement on a une masse salariale très importante, la construction c'est de la main d'œuvre, et la main d'œuvre se fait par l'homme on va dire, c'est un coût oui et c'est quelque chose que nous regardons, que le top management regarde...» **Cas S.***

- **Le contrôle du système de paie :** Cet indicateur concerne la gestion administrative de la paie et a pour objectif de veiller à réduire les erreurs dans le calcul de la paie avec ses différentes dimensions et de préparer la paie dans les délais impartis «...il y a aussi beaucoup de regard porté sur l'exactitude du traitement de la rémunération, c'est aussi des indicateurs très très importants pour nous en termes de taux d'erreur qui doit être Zéro, en termes de respect des délais, c'est fondamental aussi que ça puisse être suivi de façon régulière et qui constitue dans nos meurs et dans nos cultures un véritable indicateur de performance RH...» **Cas Q.**
- **Rapports entre rémunération :** C'est un indicateur particulier qui est conçu par l'organisation qui désire réduire les écarts éventuels entre les rémunérations les plus élevées et celles les moins élevées pour assurer une plus grande équité aussi bien interne qu'externe «...Le rapport entre les dix rémunérations les plus élevées et les dix rémunérations les moins élevées... par exemple quand vous vous rendez compte que le rapport entre les dix rémunérations les plus élevées et les dix rémunérations les moins élevées est énorme, vous vous rendez compte qu'il y a un écart important et qu'il faut le réduire au maximum, et ça c'est important parce qu'on est en train de chercher à diminuer cet écart et cet écart a diminué avec le temps heureusement mais il y a encore du boulot. La rémunération et l'emploi sont pour moi les indicateurs les plus importants...il faut qu'il y ait une vraie équité dans les salaires...» **Cas C.**
- **Benchmark de la politique des salaires :** Nous avons relevé de nos entretiens que les entreprises opérant dans le secteur industriel souffrent d'un turnover important opéré dans la population salariale de base, ouvriers, caissières, etc. Cette catégorie de salarié se compare constamment avec ce qui se passe sur le marché et plus spécialement chez les concurrents et se déplace facilement de l'un à l'autre pour une poignée de dirhams supplémentaire. Le Cas N veille à réaliser des benchmarks périodique pour aligner les salaires de son personnel et s'assure ainsi de sa fidélité «...il y a des gens qui quittent

*parce que c'est juste leur salaire qui n'est pas en ligne avec le benchmark, avec la pratique marché etc. C'est la raison pour laquelle nous, en tant qu'une entreprise, chaque année, on ouvre des enquêtes de salaire pour voir un peu, parce que le marché évolue, les postes évoluent, il y a des postes qui se créent, d'autres qui s'annulent, etc. Donc chaque année, on fait des benchmarks pour positionner les gens selon la pratique marché. On a des indicateurs qui servent à avoir effectivement l'évolution par rapport au benchmark de l'année dernière pour voir un peu l'évolution et en même temps redresser la barre...» **Cas N.***

### 2.1.1.6 Les indicateurs de climat

La conception des indicateurs de climat s'inscrit dans une rationalité classique parce que l'objectif derrière est bien d'avoir une information chiffrée, quantifiée qui va permettre aux décideurs de prendre les mesures correctives nécessaires et au bon moment. Le manager cherche l'optimisation des situations liées à ces indicateurs de climat en saisissant le meilleur aboutissement possible tenant compte des finalités qu'il s'est fixées et des pressions extérieures. Nous admettons que le décideur, face à ces situations problématiques, possède plusieurs choix possibles et qu'il procède à la sélection de ceux qui vont arranger ses intérêts en termes d'image tant en interne qu'en externe, de productivité, de compétitivité et d'atteinte des résultats. Il aura procédé à une hiérarchisation préalable de ces choix.

- **Absentéisme :** L'absentéisme est un comportement organisationnel qui consiste pour un salarié à s'abstenir de se présenter sur son lieu de travail et ce, volontairement. Il faut différencier l'absentéisme des arrêts dues à des raisons acceptables telle que la maladie ou autre. L'absentéisme engendre un double coût pour l'entreprise, celui de la rémunération journalière si elle n'est pas déduite du salaire, et celui du travail non accompli. C'est pour toutes ces raisons que l'indicateur de suivi de l'absentéisme est ressorti en masse de nos entretiens. Le **Cas P** le qualifie de thermomètre de la santé social de l'entreprise «... *pour l'absentéisme, ça nous permet d'avoir un baromètre ou plutôt un thermomètre sur le côté social, sur l'aspect social, parce que l'entreprise est fortement syndiquée, et ça nous permet d'avoir un peu un retour de ce qui se passe sur le terrain, parce que trop d'absence, ça veut dire qu'il y a un souci, un malaise...»* **Cas P.** Quant au **Cas D**, il insiste sur le fait que l'indicateur de l'absentéisme est là pour attirer l'attention des dirigeants d'un dysfonctionnement, d'un malaise social et qu'il ne doit pas être seulement considéré

comme un moyen pour sanctionner. L'idée est de creuser derrière les chiffres et de les faire parler, l'action à entreprendre en découlera de source «...si le taux d'absentéisme est élevé, c'est un indicateur comme quoi il y a quelque chose qui clignote, ça pourrait être une démotivation, un désintéressement ou un malaise social, donc ce taux doit être exploité pour comprendre pas pour sanctionner...» **Cas D**. Le **Cas E** met l'accent sur la nécessité de traiter l'absentéisme par département ou par service parce que l'interprétation du taux est ainsi plus significative, comparaison faite avec un taux d'absentéisme global pour l'ensemble du personnel, tous départements confondus et toutes catégories professionnelles confondus «... Alors le taux d'absentéisme c'est quoi ? On prend le nombre de jour d'absence divisé par le nombre d'employés : par exemple j'ai 10 salariés, chaque salarié a cinq jours d'absence pendant l'année, le taux d'absentéisme c'est 50 jours qui est le cumul des jours d'absence de tous les salariés divisé par le nombre de salariés fois le nombre de jours de la période, c'est ça le taux d'absentéisme, et on a eu comme taux d'absentéisme quelque chose comme 1,8. C'était, je dirais, excellent par rapport à l'historique parce qu'on se compare toujours avec le passé, on était parfois arrivé jusqu'à 4 % de taux d'absentéisme, et on a crié victoire. On contrôlait ce taux d'absentéisme tous les mois pour regarder ce qu'il en est, et finalement, un jour je me suis amusé à aller au-delà de la moyenne et à analyser activité par activité le taux d'absentéisme. J'ai trouvé finalement qu'il y avait des directions où le taux d'absentéisme était de 0, et en fait, je me suis rendu compte que la moyenne d'un indicateur c'est quelque chose qui tue cet indicateur, et pourtant dans la plupart des entreprises, on utilise les moyennes, même dans les livres. Il faut aller faire les moyennes et les écart interquartiles, regarder est-ce que je suis dans la bonne moyenne mais je tourne autour de la moyenne, dans ce cas-là, mon indicateur est bon ou bien j'ai un indicateur... Ce qui est arrivé est que quand je calcule la moyenne je dis qu'en moyenne mon entreprise est à 1,8, je dis que c'est excellent, mais finalement, il y a des directions où il y a 4 et des directions où il y a 0, j'ai une dispersion importante et donc-là, ces constats ont fait en sorte qu'on reprenne le tableau de bord et qu'on y intègre les écart interquartiles, c'est à dire la moyenne et les écarts quartiles ...» **Cas F**.

- **Mesure du climat social et de la satisfaction du personnel** : Les entreprises marocaines sont de plus en plus sensibilisées à la satisfaction du personnel et à la transparence du dialogue social. C'est ce qui a motivé le **Cas J** a mesuré le climat social de l'entreprise à travers une enquête de satisfaction transparente et ciblée «...Une enquête a été menée



*auprès de l'ensemble des collaborateurs de la banque pour mesurer le climat social. Celle-ci a permis, sur plusieurs années, puisqu'on l'a fait trois fois (une tous les dix-huit mois), d'agir sur les mécontentements, insatisfactions et de mesurer la pertinence des actions menées. En fait, ces indicateurs permettaient de mesurer la perception des collaborateurs par rapport aux prestations de la directeur RH... Le baromètre social mesurait d'abord la perception des collaborateurs par rapport à un certain nombre d'axes : la qualité de leurs conditions de travail, l'espace, les relations avec leurs hiérarchies, leurs collaborateurs, entre le réseau d'agences et le siège... En fait, il s'agissait de la hiérarchie en général et non pas seulement les supérieurs directeurs (en N+1). Les questions portaient sur des éléments tels que l'état des relations, l'écoute et cherchaient à éviter que les interrogés soient dans la délation. Le dernier volet du questionnaire concernait par contre les prestations de la directeur RH sur le plan social, concernant le traitement des dossiers... Il y avait quatre à cinq axes mesurés : les relations avec la hiérarchie, l'ambiance générale dans l'unité, les interactions entre le réseau et le siège et les prestations globales» **Cas J**.*

- **Turnover** : Le turnover est un indicateur significatif pour les entreprises, certaines y voient des problématiques à gérer et à solutionner comme il est le cas des entreprises **B** et **E** «...Il y a aussi le turnover, c'est important quand même parce que ça permet de prendre de la hauteur et comprendre pourquoi les gens quittent le groupe, ça peut être une démission ou un licenciement ou n'importe quel type de rupture conventionnelle, pour nous, c'est important de voir pourquoi cette personne-là a quitté et si les causes sont liées à nos méthodes de travail, ça nous permet de les revoir et peut être remettre en question certaines de nos pratiques et les corriger pour l'avenir...» **Cas B**, «...si je prends un autre indicateur, on a un taux de départ important au niveau de l'usine, ça montre que peut être le climat social au niveau de l'usine est tendu. Cela veut dire qu'on doit prendre en considération les aspects sociaux au sein de l'usine pour essayer de comprendre pourquoi les gens partent plus au niveau de l'usine qu'au niveau du siège et ainsi de suite...» **Cas E**. D'autres y voient plutôt, quand il est faible, du sang neuf pour redynamiser les équipes. C'est effectivement ce qu'avance le directeur RH du **Cas H** qui pense impérativement qu'un taux de turnover égal à 0 n'est pas une bonne chose pour l'entreprise qui se retrouve cloisonner dans ses propres ressources «Le turnover, nous ne le suivons plus parce que le turnover de départ est de 0 chez nous. Ce n'est pas excellent, ce n'est pas une bonne chose. Parce que toute entreprise a besoin de sang neuf, de s'alimenter de l'extérieur,

*quand tu recrutes quelqu'un de l'extérieur, tu recrutes une expérience, tu recrutes des savoir-faire, des pratiques d'autres structures qu'il peut amener si elles sont utiles. Tu as aussi un nouveau mind set parce que si tu gardes les mêmes personnes qui ne bougent pas, tu ne fais qu'avec ce que tu as, et on sait très bien que quand on fait avec ce qu'on a, on tombe facilement dans la routine, on tombe dans la démotivation, il faut toujours innover pour créer la motivation, toujours. Donc disons qu'un taux de turnover élevé n'est pas bien, mais un turnover très bas, proche de 0, n'est pas bien aussi, restons dans le milieu» **Cas H.***

- **Mesure de l'implication du personnel :** Cette mesure peut prendre plusieurs formes. Citons à titre d'exemple celui du **Cas E** qui calcule le taux de participation du personnel aux événements de l'entreprise «...Après, il y a aussi le climat social, l'environnement social, il y a des indicateurs pour ça, on a le taux de participation des effectifs aux événements de l'entreprise. Au fait, quand on fait des événements sociaux, on les fait pour quelle finalité, on les fait pour créer un environnement agréable, des distractions, apaiser les tensions sociales, créer des opportunités d'échange et de communication pour comprendre qu'est-ce qu'il y a...si vous organisez un événement et que vous avez un taux de participation de 40%, c'est-à-dire que c'est un échec. Par contre nous, notre valeur cible, c'est 70 et notre seuil de non-conformité c'est 60. Si 60% participent à un événement, pour nous c'est rouge, donc ça doit être 70, 80% ou autre et pas moins. Et le taux de réalisation, à titre indicatif, en général, on doit lever la barre, c'est aux alentours de 90, 93, 95 même parfois...» **Cas E.**
- **RSE :** Nous relevons de nos entretiens que le concept de RSE se développe considérablement dans les entreprises au Maroc et pas seulement dans les filiales de groupes étrangers mais également dans les entreprises marocaines. La démarche RSE impose à l'entreprise la mise en place d'un certain nombre d'indicateurs liés à l'équité, la diversité, l'approche genre, etc., comme c'est le cas de l'entreprise **B** présentée par son directeur RH dans ces propos «...Un autre métier RH qui est la RSE. Pour nous, la RSE au niveau du groupe, on a une charte éthique qui est claire, qui est assez riche et qui permet d'encadrer pas mal de métiers liés à l'éthique, à la RSE entre autres, il y a la Diversité. Au niveau de la diversité, on a l'approche genre, on parle d'équilibre homme femme, au niveau du groupe **Cas B**, je pense qu'on est très bon. A **Cas B** Maroc, en 2013, on est à peu près à plus de 56% des femmes cadres et non cadres, plutôt tout type de population, c'est vraiment à l'image du groupe **Cas B**. La problématique aujourd'hui à



**Cas B** c'est plutôt d'attirer les hommes au niveau du groupe, il faut préciser que l'entreprise vend des produits cosmétiques. D'autres indicateurs sont liés à l'handicap. Là le groupe fournit des efforts considérables pour pouvoir accueillir des collaborateurs à mobilité réduite, des malvoyants, des malentendants, etc. Il y a pas mal de best practices que vous pouvez parcourir sur notre site web, vous allez voir que pas mal de pays ont fait beaucoup d'efforts à ce sujet-là. Au Maroc, on travaille dessus, c'est un beau chantier que je viens d'entamer avec l'aide du directeur général. Aujourd'hui, on est sur de belles perspectives pour les années à venir. En ce qui concerne la RSE, il y a aussi l'éthique, chaque pays fait un reporting annuel sur les cas de violation de l'éthique et tout ce qui a suivi en aval comme décision...» **Cas B**.

### 2.1.1.7 Les indicateurs de mesure du risque professionnel

Il s'agit d'indicateurs qui permettent l'appréciation des risques professionnels et de la santé au travail en termes d'accident de travail, de fréquence de ces accidents, de leur impact sur la productivité et de leur gravité. La posture rationnelle du décideur est classique compte tenu de l'impact de ces différents risques sur la productivité, la qualité du travail et par conséquent sur les résultats de l'entreprise et sur sa performance. Le décideur les prend en considération compte tenu de la perception négative aussi bien en interne, par l'ensemble du personnel, qu'en externe, par les différentes parties prenantes de l'entreprise en la qualité des clients, des fournisseurs ou des donneurs d'ordre, des actionnaires, etc., des risques auxquels peut être confrontée l'entreprise.

- **Hygiène et sécurité** : L'hygiène, la santé et la sécurité au travail sont des préoccupations constantes dans les entreprises en général et dans celles opérant dans le secteur industriel en particulier. D'où la nécessité, pour les directeurs RH des entreprises industrielles principalement de mettre en place des indicateurs permettant le suivi de ces facteurs qui peuvent être source de plusieurs dysfonctionnements liés au climat social, à l'image de l'entreprise tant en interne qu'en externe, etc. Tel est le cas de l'entreprise **U** qui opère dans le secteur de l'agro-alimentaire et dont l'activité principale est centrée sur la production des «à boire» «...La sécurité au niveau du **Cas U** c'est un aspect assez critique sur lequel on est suivi bien sûr là aussi il y a ce qu'on appelle le taux de fréquence le taux de gravité et le nombre d'accidents de travail (AT) avec arrêt et sans arrêt et le nombre d'accidents mortels. Ce sont les éléments sur lesquels on est suivi...» **Cas U**. Nous avons

relevé le cas d'une entreprise qui opère dans le secteur de l'enseignement supérieur et qui, pour cause d'un actionnariat étranger, s'est vu dans l'obligation de concevoir des indicateurs liés aux conditions d'hygiène et de sécurité «...*Les indicateurs liés aux conditions d'hygiène et de sécurité, c'est des projets en cours, notamment dans le cadre du partenariat avec la SFI...*» **Cas C**.

- **Accidents de travail :** Les accidents de travail peuvent entraîner des perturbations importantes au niveau de l'entreprise tant au niveau de son fonctionnement, qu'au niveau de la satisfaction des clients. D'où la nécessité de veiller à réduire les accidents de travail voire les supprimer totalement «... *il fallait surveiller les accidents de travail surtout qu'on est une industrie qui consomme beaucoup de véhicules, soit à l'extérieur ou à l'intérieur de l'usine, il y a beaucoup de mouvements, de déplacements, les chariots, la vapeur, les camions à l'intérieur, les voitures, les presses et tout ça, et c'est le **Cas R** qui envoie les indicateurs, celui-là en particulier...*» **Cas R**.

Nous avons tenté de relever les principaux indicateurs de la gestion sociale utilisés par les directeurs RH interviewés et avons tenté de montrer à chaque fois la posture rationnelle des décideurs lors de la conception de ces indicateurs.

### 2.1.2. Conformité à une logique purement financière : La rationalité des indicateurs RH passe par l'atteinte de la performance

L'adoption d'une approche rationnelle peut être justifiée, appuyée par l'atteinte de résultats positifs pour l'organisation, par l'optimisation des processus et des indicateurs de gestion et finalement par la réalisation et l'atteinte de la performance.

L'appréciation de la performance de l'entreprise en ayant recours à des indicateurs perspicaces et adéquats est une pratique complexe pour aboutir au succès des entreprises opérant dans différents secteurs d'activité. Ainsi, comme le précise Morin et al. (1996) «*un indicateur de performance est défini par un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles, qui produit une information pertinente sur un critère*».

Nous relevons de nos entretiens les éléments qui appuient l'idée que les décideurs se placent dans une posture de rationalité classique quand ils conçoivent les indicateurs RH en ce que ces derniers permettent et facilitent l'atteinte de la performance. Les décideurs sont dans une logique purement financière parce qu'ils apprécient, en premier lieu, l'apport quantitatif des indicateurs RH. Nous avons structuré les idées extraites de nos entretiens en 4 points

admettant que ceux-ci sont les plus significatifs pour relever le lien entre la rationalité des indicateurs RH et l'atteinte de la performance «... *les indicateurs ne sont pas forcément fait pour valoriser ou pour contrôler, c'est pour apprécier d'une manière objective le résultat de mon travail ...*» **Cas F**.

### 2.1.2.1 Les indicateurs RH sont des outils de pilotage et d'aide à la prise de décision

Le lien établie par les personnes interviewées entre pilotage et prise de décision se justifie parfaitement justement parce qu'un système de pilotage peut être définie comme étant un ensemble d'indicateurs qui permet de faire émerger une information utile, fiable et nécessaire pour la prise de décision. Plusieurs interviewés s'accordent sur cette interaction entre pilotage des processus RH et prise de décision comme il est le cas ici «*Oui évidemment, on les utilise, la raison pour laquelle on les utilise est tout d'abord pour pouvoir **piloter quelques processus RH de base... c'est pour avoir un support, je dis bien un support de prise décision ...***» **Cas I**, ou encore «*Des indicateurs RH, oui, depuis un peu plus d'un an. Pourquoi, parce qu'on a mis en place le Département RH depuis 3 ans et demi ou 4 ans et le but était d'avoir des indicateurs pour mieux **piloter l'activité RH et mieux prendre les décisions***» **Cas C**.

Parallèlement, et du fait de la quantité importante des données gérées par la direction RH, que ces données soient de nature quantitative ou qualitative, elle ressent le besoin de disposer d'outils d'aide à la décision et d'indicateurs pour mieux exploiter ces données. Le **Cas F** énonce que tout le processus de décision tourne autour des indicateurs RH qui permettent de refléter une image sur tous les processus RH mis sous contrôle pour ainsi avoir une idée sur le fonctionnement RH au sein de l'organisation «*Les indicateurs RH, au début oui, parce que c'est du **décisionnel**, c'est pour pouvoir prendre des décisions ou de détecter ou de **mesurer les processus RH** ou avoir une **idée concrète sur le fonctionnement RH** de l'entreprise et puis par conséquent **adapter la stratégie**, adapter les mises en places des transactions, c'est donc du **pilotage** pour adapter la fonction RH*». Au **Cas N** d'ajouter une autre finalité qui est l'anticipation des problèmes «*...donc la finalité des indicateurs RH c'est la **prise de décision** pour anticiper vraiment les problèmes qui peuvent se poser...*». Le **Cas Y** complète l'idée en mettant en exergue l'aboutissement final qui est celui de mener les actions correctives suite aux dysfonctionnements et carences relevés par le système de pilotage «*Absolument, car les indicateurs nous indiquent le **chemin à emprunter** et nous montrent les insuffisances et dysfonctionnements pour prendre les **actions correctives nécessaires***». Les propos du **Cas D**

récapitule ce processus en parlant de «*torche*» qui éclaire et guide l'entreprise dans sa marche «...*On les utilise pour nous guider, une espèce de torche, d'éclairage pour dire voilà, on est où, on va où...*». Ainsi et selon Mitchell et al. (1995) «*Les indicateurs fournissent des informations au sujet d'un système complexe en vue de faciliter sa compréhension(...) aux utilisateurs de sorte qu'ils puissent prendre des décisions appropriées qui mènent à la réalisation des objectifs*» (Mitchell et al., 1995)<sup>263</sup>.

Cependant, le **Cas I**, combien même il a souligné que les indicateurs RH sont des outils d'aide à la décision, il a insisté sur le fait qu'ils ne sont pas les seuls «*Un outil qui aide à la prise de décisions et non comme le seul aspect de ressources pour prendre les décisions*». Il avoue même être méfiant au poids qui peut être donné aux indicateurs RH «...*je suis par nature sceptique par rapport aux KPI en général, je trouve que c'est un bon support pour avoir une tendance*» Il estime que «...*ça ne doit pas être le seul critère pour la prise de décision, on ne peut pas prendre une décision pour faire promouvoir quelqu'un ou lui faire changer de poste parce que les KPI disent qu'il a été performant en poste pendant 3 ans ou autre, ça donne un outil, c'est une base pour après reprendre la discussion avec la personne, ou avoir une discussion plus poussée avec son manager, donc voilà pour moi c'est vraiment cela, on a le dashboard, mais bon voilà, c'est vraiment un support, pas plus que ça*». En effet, nous soutenons l'idée que les indicateurs RH fournissent une assistance au responsable et l'orientent dans sa prise de décision. Il est ainsi en mesure de réaliser ses activités et d'aboutir au résultat souhaité qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques. Le manager s'appuie sur les informations produites et issues des indicateurs RH en termes de statistiques d'effectifs, de rotation du personnel, d'absentéisme, etc.

### 2.1.2.2 Les indicateurs RH sont stratégiques pour l'entreprise

Ces dernières décennies ont vu un changement considérable dans les fonctions du directeur RH. Il est aujourd'hui perçu comme un acteur de la stratégie de l'entreprise, dans le sens d'un acteur au service de la stratégie et de sa mise en œuvre. On attend ainsi de plus en plus de la Direction RH : une implication plus conséquente dans la stratégie de l'entreprise, des attributions de communication, un partage des responsabilités avec les différents clients

---

<sup>263</sup> Mitchell G., May A., McDonald A. (1995), «PICABEU: a methodological framework for the development of indicators of sustainable development», International Journal of Sustainable Development and World Ecology, 2, 104-123.

internes. Le head manager travaille davantage avec le directeur RH. La fonction RH a évolué, s'est professionnalisée et se positionne aujourd'hui en tant que partenaire stratégique du management. Sur le plan stratégique, et sans une appréciation claire, il est excessivement complexe pour une entreprise d'assurer un cadrage rigoureux de la démarche selon les ambitions affirmées et les moyens mis à disposition. Et pour évaluer correctement la valeur et la portée de l'effort selon les exigences et les spécificités de la démarche de progrès, il faut bien disposer d'un instrument de mesure spécifiquement adapté aux besoins.

Cette idée est revenue à plusieurs reprises dans nos entretiens. Le **Cas E** parle d'une adéquation entre la stratégie RH et la stratégie de l'entreprise, dans le sens où l'une est au service de l'autre *«Effectivement, il y a plusieurs indicateurs RH sur l'ensemble des métiers... Au fait, ces indicateurs nous permettent de remonter au management à savoir au directeur RH puis à l'équipe de direction certaines mesures qui peuvent refléter est ce que la **stratégie RH suit la stratégie de l'entreprise**»*. Et le **Cas P** parle d'une stratégie RH qui accompagne la stratégie de l'entreprise *«... les RH est une activité comme une autre, il faut des indicateurs de performance pour pouvoir piloter l'activité... on va vers une fonction plus au moins **stratégique qui accompagne l'entreprise dans tous ses projets et tous ses développements**»*. Par ailleurs, le **Cas H** ajoute que la fonction est stratégique parce qu'elle permet de suivre et de visualiser l'état d'avancement de toutes les actions entreprises par l'organisation *«C'est sûr qu'on utilise les indicateurs RH parce que la **fonction RH est une fonction stratégique au sein de l'entreprise et qui dit stratégique c'est qu'elle participe à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise elle-même et du coup elle est partie prenante de toute la stratégie qu'elle doit réaliser. Quand on veut réaliser une stratégie, on la décline en objectifs, lesquels objectifs sont déclinés en actions, lesquelles actions sont suivies par des indicateurs. Donc du coup on est obligé d'avoir des indicateurs pour voir l'état d'avancement de toutes nos actions...**»*. Les indicateurs RH sont ainsi considérés comme un ensemble de données stratégiques qui découlent d'une analogie entre la situation espérée et la situation réelle, cette comparaison permet effectivement à l'entreprise de suivre l'évolution de son activité d'une façon rapprochée et continue. Le **Cas J** a fait le lien entre l'adoption des indicateurs RH et le contexte actuel de l'entreprise. Effectivement, celle-ci passant par une phase de croissance importante, elle a dû en urgence mettre en place des indicateurs RH pour piloter ses ressources et ainsi accompagner son expansion *«La première raison de la mise en place d'une batterie d'indicateurs, de KPI propres à la fonction RH au moment de mon intégration du*

poste, était *l'expansion très rapide de l'entreprise*. Il y avait donc une nécessité de recruter massivement pour faire face à la dite expansion».

### 2.1.2.3 Les indicateurs RH permettent de suivre l'évolution de l'entreprise et de sa performance

Le pilotage des RH a considérablement évolué, il ne se satisfait plus des vieilles règles de l'administration du personnel. Dorénavant, la Direction RH se doit de participer à la performance globale de l'entreprise en optimisant les différents processus RH mis en place. Elle a pour mission de mettre en exergue les progressions et les orientations notoires, en avantageant les anticipations et les prévisions : elle se doit d'étudier et d'assimiler les facteurs et les situations qui ont constitués le passé et le présent afin de pouvoir se projeter dans le futur et ainsi l'anticiper. La direction RH s'adosse sur des outils de pilotage pour lui faciliter la tâche notamment les indicateurs RH.

Les indicateurs RH définis guident les actions à mettre en place compte tenu des axes stratégiques de pilotage et des objectifs préalablement déterminés. Un nouveau profil de directeur RH émerge favorisant une culture de résultat attentif à la performance des processus RH. *«Alors on les suit parce qu'on est une fonction économique comme les autres, la masse salariale au niveau de CAS U c'est à peu près plus de 700 millions de dhs et qui dit 700 millions de dhs c'est un chiffre assez important qui mérite un suivi mensuel et donc on gère la partie indicateurs RH comme on gère la partie indicateurs financiers ou bien les indicateurs marchés ou bien les indicateurs... etc.»* Cas U.

La fonction RH joue un rôle de support pour les autres fonctions de l'organisation, elle est fournisseur d'un ensemble de services à ses clients internes et se doit ainsi d'apprécier sa valeur ajoutée à l'avancement et au bon fonctionnement de l'activité opérationnelle. *«Ça fait partie des chantiers prioritaires sur lesquels nous travaillons, pour formaliser, si vous voulez, ces **mécanismes d'évaluation**, pour formaliser justement ce **suivi de l'activité** sachant que nous sommes, encore une fois, dans une activité de service où l'élément humain est un facteur clé de notre offre»* Cas Q. Le Cas V estime qu'il est primordial de mettre sous contrôle les processus RH de l'entreprise parce qu'il considère que cela lui procure plus de crédibilité auprès des différents clients internes *«Pour moi en tant que directeur RH, c'est pour moi une mesure pour réaliser ce que j'ai à faire, c'est l'évaluation de la performance à la fois des RH de l'entreprise, de la fonction RH et de toutes les actions que je peux entreprendre. Les*



indicateurs RH ou plutôt leur résultante et leur retombée me permet de crédibiliser mes charges, c'est aussi quelque part pour moi une assurance par rapport à toutes mes actions d'autant plus je suis autonome dans ma prise de décision, il y a lieu ainsi de justifier mes faits et gestes» **Cas V**. Le **Cas D** relève l'importance des indicateurs RH pour le dirigeant de l'entreprise en ce qu'ils lui permettent d'avoir une vue globale, synthétique et parlante de la valeur ajoutée créée par la fonction RH «Ça lui permet d'avoir une fenêtre synthétique sur ce qui se passe dans le volet RH. C'est un moyen de pilotage et de bonne gouvernance» **Cas D**. La direction RH est aujourd'hui confrontée à des challenges importants et les dirigeants des entreprises se doivent de lui accorder une place primordiale pour accompagner sa survie et sa croissance. La performance économique passe aujourd'hui par le capital humain qui est considéré comme créateur de valeur ajoutée et d'avantage concurrentiel. «Oui. D'abord créer une synergie au sein du groupe, **mener une réflexion sur la stratégie** pour assurer la **rentabilité** et enfin, la fonction RH au sein du groupe a pour principale **mission de faire gagner de l'argent à l'entreprise et de réduire ses charges**. Pour la direction RH, c'est un outil de contrôle et de communication et pour les chefs de départements, c'est un outil de pilotage et de suivi des équipes» **Cas V**.

#### 2.1.2.4 Les indicateurs RH sont une exigence de la société mère

Une société multinationale «*in defined as a company that is headquartered in one country and owns or controls production or service subsidiaries in some other country or countries*» (Mead, 1998)<sup>264</sup>. La société qui désire s'internationaliser investit des moyens dans les filiales afin qu'elles soient en mesure de répondre aux attentes des marchés locaux. Néanmoins, ces filiales sont estimées par la société mère comme des ambassadeurs, des chargées de missions qui sont obligées de guetter les intérêts de l'entreprise.

D'après Prahalad et Doz (1987)<sup>265</sup>, repris par Barlett et Ghoshal (1998)<sup>266</sup>, chaque catégorie de contrôle doit être appropriée à l'environnement local de chaque filiale. Cependant, cela pose une double problématique pour les sociétés multinationales : «être adaptées au niveau

<sup>264</sup> Mead R. (1998), «International management : cross-cultural dimensions», Oxford [etc.] : Blackwell Business.

<sup>265</sup> Prahalad, C.K. & Yves L. Doz. (1987), «The Multinational Mission, Balancing Local demands and Global Vision», New York: The Free Press.

<sup>266</sup> Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1998), «Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation», Strategy & Leadership, pp.34-39.

*local et intégrées au niveau global*». Il est évident que les sociétés multinationales ont besoin d'uniformiser et de coordonner certains procédés, démarches et processus dans leurs filiales et de découvrir des moyens pour arriver et atteindre une harmonisation générale. Le **Cas B** affirme, dans ce contexte-là, que la manipulation des indicateurs RH est tributaire d'un reporting périodique réalisé à la demande de la société mère *«Oui, nous utilisons des indicateurs RH qui nous permettent de professionnaliser notre travail. Malgré que le système soit organique, nous essayons tant bien que mal d'avoir des process bien ficelés pour pouvoir organiser en amont notre travail en RH. Là, aujourd'hui, on a des indicateurs pour chaque métier RH, c'est ce qui nous permet aussi de faire un reporting crédible et claire pour la zone Afrique Moyen Orient. Je parle pour ma part*». Le **Cas T** estime que toute filiale implantée au Maroc considère deux types d'indicateurs RH, ceux qu'il a nommé levier de performance et qu'il a expliqué répondre aux particularités et aux attributs du marché local, et ceux imposés par la société mère et sur lesquels la filiale n'a aucune marge de manœuvre *«D'après moi, il y a deux catégories d'indicateurs RH, les indicateurs RH considérés comme un levier de performance et les indicateurs RH qui sont demandés ou exigés par la société mère, la présidence, le Co Dir ou autre*».

Effectivement, dans le cadre d'un groupe, la société mère s'assure de la mise en place des indicateurs RH dans ses filiales. Ces indicateurs RH doivent prendre en considération les attributs propres de la filiale et de son pays d'implantation mais également correspondre à la nature des relations que peut entretenir la société mère et ses filiales. Pour les aspects stratégiques et significatifs, dans lesquels la société mère pratique une influence importante (par exemple un licenciement massif pour des raisons économiques), il revient à cette dernière d'évaluer la situation et d'examiner les différentes mesures à prendre dans un contexte spécifique. Le **Cas R**, directeur RH d'un grand groupe multinational, atteste que tous les ordres, toutes les stratégies et toutes les politiques RH découlent de la société et que le relais RH au Maroc adopte une posture d'exécuteur des directives *«...ils ont leurs modèles de ressources humaines, qui parfois tiennent la route, parfois s'adaptent, mais toutes les directives, toutes les consignes, toutes les politiques viennent du CAS R international, alors un DRH qui est par exemple au Maroc ne fait qu'exécuter ce que la compagnie mère lui dicte de faire, bien sûr il l'adapte mais la possibilité d'adaptation est très limitée, quand on parle de mesures ou de critères de ressources humaines pour mesurer ce qui se passe dans les ressources humaines, ils viennent de là. On a un système de reporting mensuel...»*.



### 2.1.3. Logique dominante des outils

Les entreprises marocaines sont aujourd'hui attentives à la problématique du pilotage des ressources humaines, certaines études réalisées (BAKADIR, 2012)<sup>267</sup> sur ces entreprises ont prouvé que les tableaux de bord sont considérés comme l'outil de pilotage social par excellence parce qu'ils permettent aux dirigeants de se situer et de situer la marche de leurs activités via les indicateurs RH comme l'absentéisme, le turnover, etc. Alazard et Sépari (2005) définissent les tableaux de bord comme «*un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivis par la même équipe ou le même responsable, pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les activités d'un service*». L'indicateur est ainsi un clignotant qui avise l'entreprise de dysfonctionnement et un indice de la qualité de gestion, du suivi et du pilotage.

Nous relevons de nos entretiens les éléments qui appuient l'idée que la rationalité des indicateurs RH passe par l'adoption de tableaux de bord ou encore de HR Scorecard.

#### 2.1.3.1 La rationalité des indicateurs RH passe par l'adoption de tableaux de bord

Un tableau de bord est un outil qui permet au décideur de visionner rapidement un ensemble de données stratégiques «*Bien évidemment on utilise des indicateurs RH parce qu'il nous faut bien un **tableau de bord** pour suivre l'évolution des performances, l'évolution des cartographies humaines, donc c'est notre tableau de bord, on ne peut pas gérer quelque chose qu'on ne peut pas mesurer*» **Cas D**. Il facilite l'appréciation des mesures engagées par l'entreprise et permet d'en faire ressortir les évolutions futures probables «*C'est un poste de pilotage, un Dashboard où on ne va pas se perdre à chercher l'information qui va être très facile pour piloter et ainsi voir s'il y'a des clignotants*» **Cas I**.

Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision à la disposition des décideurs qui leur permet de dégager des écarts entre le réel et le prévisionnel «*...Ces indicateurs ont été utilisés de manière régulière, ils permettent de revoir les objectifs à la hausse et de mettre en place des actions correctrices en cas de besoin ...*» **Cas J**, et de mettre en place des actions correctives en cas de dysfonctionnement.

---

<sup>267</sup> Bakadir B. (2012), «Audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines : Essai d'analyse», La 30<sup>ème</sup> Université d'Été de l'Audit Social, Dijon.

Un tableau de bord procure aux décideurs des informations primordiales, révélatrices et instantanées lui permettant de réagir rapidement et efficacement sur les processus défaillants ou sources de dysfonctionnement «Les indicateurs RH nous permettent d'avoir une visibilité sur l'ensemble des process, sur l'état d'avancement de nos filiales, c'est un tableau de bord pour le management qui professionnalise le travail et permet d'avoir des données factuelles, des statistiques crédibles sur les process RH en local. Cela rejoint l'idée de savoir d'où on vient pour savoir où on va» **Cas B**.

Un tableau de bord doit activer et provoquer les réactions des décideurs ou de ces lecteurs utilisateurs «...il y a ce qu'on appelle les dérivés du tableau de bord, c'est à dire que je vais faire des minis tableaux de bord par direction ou par métier... Alors pour le fameux directeur de marketing, il va recevoir ses propres indicateurs liés à sa direction, donc il va recevoir sa masse salariale, il va recevoir les indicateurs de formation, les indicateurs sur les congés, les indicateurs de sa direction qui vont lui permettre d'assurer un premier relai RH et de gérer les ressources humaines de son entité, un taux d'absentéisme élevé, un faible taux de formation c'est alarmant pour rectifier et mettre en place un plan d'action RH» **Cas F**. C'est un outil de réflexion commune sur les causes des dysfonctionnements, sur la réalité des objectifs fixés, trop ambitieux ou pas suffisamment. «... Ça arrive souvent de se rendre compte finalement que le choix de l'indicateur n'était pas bon, soit le choix soit la façon de le calculer n'était pas bonne, soit le seuil est très optimiste ou pas assez optimiste... Maintenant ce qui se passe est qu'on a eu une réunion hebdomadaire, on se rassemblait, nous tous, les responsables et on discutait pendant une heure ou une heure et demi et pendant ces réunions, on décidait si on allait garder cet indicateur-là ou le zapper, il y a un circuit de validation par la suite ...» **Cas F** et sur les actions à mettre en place pour corriger les écarts constatés entre la situation souhaitée ou ciblée et celle réalisée «... je renseigne moi-même les tableaux de bord, j'édite des graphiques, j'analyse et surtout j'agis, j'essaie d'être proactive parce que si je suis réactive, c'est trop tard, j'ai déjà perdu de l'argent ...» **Cas V**.

### 2.1.3.2 La rationalité des indicateurs RH passe par l'adoption d'un HR scorecard

Le HR Scorecard est un outil de pilotage de la fonction RH dans l'entreprise qui permet l'appréciation des performances RH à plusieurs niveaux décisionnels. Un HR Scorecard est un outil qui procure aux différents utilisateurs une information pertinente, instantanée et appropriée à leur niveau de responsabilité «Le directeur RH tient le guidon lorsqu'il a un

*tableau de bord devant lui ; il sait où les choses ne vont pas bien et à partir des indicateurs, il sait où la société se trouve et les actions à prendre pour améliorer tel ou tel indicateur. Toute société structurée doit impérativement travailler avec des indicateurs RH pour s'assurer de la bonne ou moins bonne performance future» **Cas Y.** C'est une image précise de la situation à un instant T des différents processus RH mis sous contrôle. Il comprend de manière manifeste et résumée plusieurs indicateurs qui vont soutenir le décideur dans son processus de décision, de synchronisation et d'inspections des activités «... on a mis en place un tableau de bord RH avec un certain nombre d'indicateurs, pourquoi ? Parce que c'est du décisionnel, c'est pour pouvoir prendre des décisions, détecter ou mesurer les processus RH ou encore avoir une idée concrète sur le fonctionnement RH de l'entreprise et puis par conséquent adapter la stratégie, adapter les mises en places des transactions, c'est donc du pilotage pour adapter la fonction RH ...» **Cas F.***

## **2.2. La prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH : Les explications apportées par le paradigme cognitif**

Nous estimons que le paradigme cognitif apporte des explications pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH. Effectivement, la cognition est le processus d'acquisition, de traitement, de conservation et d'exploitation des informations reçues par le l'individu. Ce dernier construit ainsi des perceptions de la réalité et fonde les connaissances qu'il va produire.

### **2.2.1. Les indicateurs RH : une lecture cognitive**

Quand l'indicateur de gestion est élaboré dans une démarche cognitive, il facilite au décideur l'acquisition d'une grande quantité de données qu'il manipule tenant compte de son contexte. Ces données lui permettent de comprendre son environnement, d'en extraire des connaissances et de les communiquer à qui de droit.

Comment la cognition est-elle donc exploitée dans la conception des indicateurs RH et quel est le rôle de la perception mentale dans cette conception.

### 2.2.1.1. Comment la cognition est-elle exploitée dans la conception des indicateurs

#### RH ?

L'indicateur RH, conçu dans une démarche cognitive, interpelle les états mentaux du directeur RH dans un processus de prise de décision. L'indicateur RH procure au décideur un ensemble d'informations qui lui permettent d'apprécier une situation donnée d'une activité mise sous contrôle.

Nous avons relevé dans notre revue de littérature, trois grandes finalités aux indicateurs de gestion, que nous avons vérifiées sur le terrain auprès de nos interviewés. Rappelons que Fernandez (2013)<sup>268</sup> a défini les indicateurs d'alerte, d'équilibration et d'anticipation que nous avons retrouvés dans les entreprises marocaines.

**Les indicateurs d'alerte** émettent des signaux pour guider le manager dans sa gestion et lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est préalablement fixés. Le **Cas D** nous présente la situation où le taux de participation aux événements de l'entreprise des membres d'un service ou d'une direction est faible. L'indicateur a permis au directeur RH de tirer la sonnette d'alarme et de sensibiliser le responsable de l'équipe sur cette problématique qui peut avoir des répercussion néfaste sur l'entreprise en général «*Les indicateurs RH leur (au middle management) permet d'avoir des signes d'alarme par rapport à leurs équipes, attention ton équipe en termes d'engagement dans les événements sociaux, il y a seulement 45% qui sont venus, le taux global de l'entreprise est satisfaisant, mais il faut cliquer pour voir à l'intérieur, votre taux d'engagement s'il est bas c'est qu'il y a une insatisfaction, que faut-il faire, rapproche toi de ton équipe pour comprendre qu'est-ce qui se passe*» **Cas D**. Le **Cas A** soulève la problématique du turnover et souligne que, étant donné la spécificité du métier de caissier, un taux de turnover élevé ne le choque pas, bien au contraire, il est même compréhensible quant au départ de cette catégorie de salarié étant donné les conditions de travail difficiles et le côté ennuyeux ou pénible de la tâche à exécuter. Cependant, quand le taux de turnover est élevé au niveau des cadres supérieurs ou intermédiaires, il s'alarme parce que ces postes sont stratégiques ou parce qu'ils ne souhaitent tout simplement pas faire

---

<sup>268</sup> Op. cit. p. 24.

bénéficier la concurrence de salariés à potentiels élevés *«Par rapport au turnover, peut-être c'est un jugement mais je pense que le turnover sur la caisse est toujours élevé quelle que soit l'enseigne parce que c'est des smig, vraiment c'est des conditions de travail difficiles, c'est vraiment des postes pas très agréables, il faut le dire, donc du coup, ça ne nous choque pas lorsqu'on a un taux de turnover élevé au niveau de la caisse. Par contre, si j'ai deux, trois directeurs qui démissionnent chaque année, alors là il y a un problème, il faut déclencher la sonnette d'alarme parce qu'il s'agit de postes stratégiques ou même au niveau du middle management, lorsqu'on a beaucoup de départs de chef de rayon et on entend qu'ils partent chez la concurrence, ça nous interpelle»* **Cas A.**

**Les indicateurs d'équilibration** sont désignés comme indicateurs organisateurs parce qu'ils permettent au manager de suivre l'évolution de l'activité ou de l'action par rapport aux objectifs. Le manager a ainsi la possibilité de mettre en place des actions correctives ou de modifier les objectifs dans le sens de les réduire, s'ils sont très optimistes, ou de les élever, s'ils sont peu ambitieux. Le **Cas D** nous donne l'exemple du taux de réalisation des plans de formation qu'il qualifie d'indicateur d'équilibration parce qu'il va lui permettre d'ajuster les plans de formation proposés en fonction de la réalité du terrain, des besoins réels et des attentes des salariés *«Le taux de réalisation du plan de formation, parce que si chaque année on s'amuse à sortir des plans de formation trop ambitieux, et après on ne les réalise pas, c'est qu'il y a un décalage, ou bien on est trop généreux dans l'expression du plan, ou bien on est nonchalant dans l'exécution du plan»* **Cas D.** Il poursuit sur le taux d'efficacité de la formation et souligne qu'il faut être attentif au degré d'acquisition des connaissances et de développement des compétences des salariés formés. Quand le taux d'efficacité de la formation n'est pas conforme au seuil défini par les dirigeants de l'entreprise, il faut chercher la source du problème pour y remédier pour les prochaines formations. L'intérêt étant de motiver et d'encourager le plus grand nombre de salariés à participer activement aux formations dispensées par l'entreprise *«il y a des taux d'efficacité de formation, la valeur cible c'est 90% et le seuil de non-conformité c'est 85%, nous on reste quand même ambitieux, sinon, il faut chercher le problème il vient d'où, est ce qu'il vient du diagnostic qui a été mal fait, est ce que le formateur a été mal choisi, quand je dis formateur, je dis cabinet pour la prestation, est ce que les conditions, la salle, la sonorisation ou autre ne sont pas convenables, est ce que la durée et la cadence ne sont suffisantes, est ce que la documentation, est ce que le choix des participants, le mixe a été bien étudié ou pas, parfois quand vous mixez 2 catégories et ça ne marche pas, la formation part en l'air. Tout ça nous*

aide, comme le PCDA, *Plane, Do, Check and Act*, à corriger chaque année, on cherche à nous améliorer» **Cas D**.

**Les indicateurs d'anticipation** informent le manager sur le système mis en place et permettent de veiller à l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue. Cet indicateur est qualifié ainsi de programmeur. **Cas U** «*La finalité de ce reporting c'est de rapprocher tout ce qui est réalisé par rapport à tout ce qui est budgété pour déceler les dérapages budgétaires, que ce soit dérapage de recrutement, dérapage des heures supplémentaires, dérapage de la masse salariale et également pour anticipation. Il a pour finalité d'anticiper pour être proactif, pour freiner à chaque fois les dérapages*». **Cas I** «*nous avons développé nous-même des outils pour pouvoir gérer ce processus-là, avec des indicateurs bien précis, après on a adopté une autre stratégie de management des talents cette année avec de nouveaux outils et des indicateurs*».

C'est donc de la cognition que relève la mise en ordre des informations faite par un individu (Richelle, 1998b)<sup>269</sup>.

### 2.2.1.2. Le rôle de perception mentale dans la conception des indicateurs RH

Lors de la conception des indicateurs RH dans une démarche cognitive, le décideur aura tendance à utiliser une représentation mentale pour structurer les connaissances acquises et reçues de son environnement.

Nous avons relevé de notre revue de littérature que l'indicateur de gestion doit répondre à certaines caractéristiques lors de sa conception. Ces caractéristiques ont été qualifiées par Drucker (1954)<sup>270</sup> de critères SMART, et Alberts (1999) les complète avec deux critères supplémentaires. Nous avons vérifié ces différentes caractéristiques attribuées aux indicateurs, notamment RH, auprès des directeurs RH des entreprises au Maroc qui ont été interviewés.

Nous allons rappeler les critères SMART de Drucker (1954) et allons les vérifier un à un :

- **L'indicateur doit être spécifique** : Le **Cas D** relève justement qu'avant son arrivée dans l'entreprise, le taux de turnover défini par l'entreprise n'était ni exact ni manifeste parce qu'il concernait toutes les catégories professionnelles. Il souligne

---

<sup>269</sup> Op. cit. p. 44.

<sup>270</sup> Op. cit. p. 45.

alors qu'il devait rendre cet indicateur spécifique dans le sens bien défini en le scindant en deux, un turnover pour le personnel de l'usine et un autre pour le personnel du siège. De cette manière, le taux de turnover calculé reflétera l'image réelle de la rotation du personnel pour chaque catégorie professionnelle *«J'ai trouvé un indicateur relatif au turnover. Le taux de turnover était unifié, valeur cible et seuil de non-conformité, identique pour l'usine et pour le siège. J'ai trouvé ça pas normal, parce que la cartographie des effectifs de l'usine ne correspond pas à celle du siège, donc j'ai splitté cet indicateur en deux, des taux pour l'usine à part et des taux pour le siège»*.

- **L'indicateur doit être mesurable :** Le **Cas U** donne l'exemple de l'indicateur de la consommation du budget de formation et relève la nécessité de le suivre parce que la maison mère est très regardante quant au développement des compétences du personnel de sa filiale *«...le budget formation, il est à peu près de 2% de la masse salariale et là aussi on le suit, pas par criticité du montant mais par souci de le réaliser. On a un souci et on est ... contrairement à la masse salariale, quand on dépasse, on a des soucis à justifier ça, avec le budget formation, quand tu ne réalises pas assez, tu dois vraiment justifier pourquoi, c'est à dire que tu es attendu pour consommer le budget et non pas pour épargner pour l'entreprise»*.
- **L'indicateur doit être atteignable :** Le **Cas D** relève ce critère en faisant référence aux taux d'efficacité de la formation. Combien même le taux de réalisation de la formation est respecté, il souligne qu'il est important de vérifier si les finalités ont été atteintes, si le transfert des compétences a été réalisé, si les collaborateurs formés ont tiré profit des formations dispensées, etc. L'intérêt étant de déceler les défaillances dans le processus de mise en œuvre de la formation et de mener les actions correctives qui s'imposent *«le taux d'efficacité des formations, vous avez formé 30% des effectifs, très bien bravo, au fait la valeur cible de réalisation du plan de formation c'est 100 et le seuil de non-conformité est de 85, vous avez réalisé 90% du plan de formation, c'est magnifique, super mais après est-ce qu'il y a derrière un transfert de connaissances et de compétences vers la personne formée, et bien il faut juger ça à froid et jauger ça à froid et pas à chaud. Les évaluations à chaud sont administrées mais elles ne sont pas suffisantes, et après il y a des évaluations à froid après 3 mois, 4 mois, 5 mois voire 6 mois dans certains cas, après on revient pour dire écoutez le problème initial a été résolu ou l'objectif initial a été atteint, pour cela il y a des taux d'efficacité de*



*formation, la valeur cible c'est 90% et le seuil de non-conformité c'est 85%, nous on reste quand même ambitieux, sinon, il faut chercher le problème il vient d'où, est ce qu'il vient du diagnostic qui a été mal fait, est ce que le formateur a été mal choisi, quand je dis formateur je dis cabinet pour la prestation, est ce que les conditions, la salle, la sonorisation ou autre ne sont pas convenables, est ce que la durée et la cadence ne sont suffisantes, est ce que la documentation, est ce que le choix des participants, le mixe a été bien étudié ou pas, parfois quand vous mixez 2 catégories et ça ne marche pas, la formation part en l'air. Tout ça nous aide, comme le PCDA, Plane, Do, Check and Act, à corriger chaque année, on cherche à nous améliorer».*

- **L'indicateur doit être réaliste :** Le **Cas D** revient sur la formation et souligne la nécessité de définir des plans de formation réaliste et en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et son contexte aussi bien interne qu'externe, sinon, tout le projet de la formation est voué à l'échec *«Le taux de réalisation du plan de formation, parce que si chaque année on s'amuse à sortir des plans de formation trop ambitieux, et après on ne les réalise pas, c'est qu'il y a un décalage, ou bien on est trop généreux dans l'expression du plan, ou bien on est nonchalant dans l'exécution du plan».*
- **L'indicateur doit être temporellement défini :** Le **Cas E** relève cette temporalité de l'indicateur en soulignant la nécessité de produire des indicateurs à périodicité bien définie pour pouvoir suivre l'évolution des différentes activités mises sous contrôle et ainsi réagir à temps *«Et il y a certains indicateurs qu'on est obligé de remonter soit pour des raisons de reporting du groupe, il nous exige justement certains indicateurs à savoir la masse salariale, les effectifs, donc chaque mois on est obligé de remonter ces tableaux de bord avec un zoom plus détaillé par trimestre, bien sûr on a un canevas bien défini par activité, par rubrique et par métier et avec une projection de ce qu'on appelle nous la définition des budgets ou avec des projections à 3 mois, ça veut dire qu'on se dit d'ici 3 mois, on va recruter 2 ingénieurs, 1 responsable marketing, 1 responsable commercial et donc automatiquement on essaie de provisionner la masse salariale».*

Aux critères SMART définis par Drucker (1954) s'ajoutent deux critères supplémentaires proposés par Alberts (1999), la validité et la fiabilité. Effectivement, la pertinence de ces deux critères ressort de nos entretiens.

- **La fiabilité :** Le **Cas J** partage avec nous l'expérience de la première conception des indicateurs RH et souligne que celle-ci a été initiée pour des raisons d'expansion de



l'entreprise qui opère dans le secteur bancaire. Pour accompagner cette expansion, la direction RH a mis en place les premiers indicateurs RH liés au processus le plus important dans ce contexte, à savoir le recrutement. On relève de ses propos que les indicateurs de recrutement devaient être fiables et pertinents pour s'assurer de la réussite du processus d'expansion *«La première raison de la mise en place d'une batterie d'indicateurs, de KPI propres à la fonction RH au moment de mon intégration du poste, était l'expansion très rapide de la banque. Il y avait donc une nécessité de recruter massivement pour faire face à la dite expansion. L'ouverture de nouvelles agences nécessitait ainsi des compétences formées pour occuper ces postes. Ce recrutement a donc nécessité la mise en place d'indicateurs pour mesurer d'abord la qualité du processus de recrutement. C'est à dire, le nombre de CV reçus, retenus et ceux rejetés. On devait par conséquent avoir un taux de réussite des entretiens d'embauche, un taux de ratio de 1 sur 20 puisqu'on devait recruter six cent personnes par an. Il fallait ainsi mesurer le sourcing pour atteindre l'objectif d'un ratio de 1 sur 16»* **Cas J.**

- **La validité :** Pour vérifier la validité de l'indicateur dans le sens de sa matérialité et du réel qu'il est censé mesurer, nous nous référons au **Cas J.** Celui-ci nous présente les indicateurs liés au baromètre social et qui ont pour objectifs d'avoir une idée concrète de la santé sociale de l'entreprise. Les collaborateurs sont invités à donner leur avis librement sur les différentes prestations RH offertes, entre autres. *«D'autres indicateurs ont également été montés dans le cadre du baromètre social. Une enquête a été menée auprès de l'ensemble des collaborateurs de la banque pour mesurer le climat social. Celle-ci a permis sur plusieurs années, puisque l'on en a fait trois (une tous les dix-huit mois), d'agir sur les mécontentements, insatisfactions et de mesurer la pertinence des actions menées. En fait, ces indicateurs permettaient de mesurer la perception des collaborateurs par rapport aux prestations de la direction RH»* **Cas J.**

Nous retenons donc que le décideur, qui procède au choix d'un indicateur RH, est un individu muni de raison, d'un minimum de recul et d'un ensemble de possibilités compte tenu de sa situation, c'est un individu apte à étudier la situation et à opter pour des comportements par rapport à ce qui fait sens pour lui, autrement dit conforme à ce qu'il envisage comme son intérêt. C'est un décideur rationnel.

## 2.2.2. La place des heuristiques et des biais de perception dans la conception des indicateurs RH

Le décideur confronté à une prise de décision, il utilise son mécanisme de perception pour choisir, structurer, expliquer et collecter l'information dont il a besoin et que lui communique son environnement tant interne qu'externe. Il utilise alors des schémas qui structurent ses connaissances qui lui permettent de gérer la masse d'informations qu'il est amené à gérer.

Concevoir des indicateurs RH dans une démarche cognitive, cela revient à manipuler des heuristiques facilitatrices des prises de décision. Ces heuristiques peuvent cependant générer des biais qu'il faudra éviter ou réduire.

### 2.2.2.1. Quel rôle jouent les heuristiques dans le processus de prise de la décision ?

Pour concevoir les indicateurs RH dans une démarche cognitive, le décideur peut recourir à la structuration de ces connaissances. Celle-ci lui permet de gérer et d'assimiler la grande quantité d'informations que lui renvoie son environnement.

Pour concevoir des indicateurs en utilisant la démarche de structuration des connaissances, Keegan et al. (1989) propose de suivre trois étapes. Nous avons relevé de nos entretiens les mêmes étapes de conception des indicateurs RH

**La première étape consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise, à les décliner en sous objectifs et finalement en processus de gestion.** Le **Cas H** confirme cette étape en des propos très clairs *«C'est sûr qu'on utilise les indicateurs RH parce que la fonction RH est une fonction stratégique au sein de l'entreprise et qui dit stratégique, c'est qu'elle participe à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise elle-même et du coup elle est partie prenante de toute la stratégie qu'elle doit réaliser. Quand on veut réaliser une stratégie, on la décline en objectifs, lesquels objectifs sont déclinés en actions, lesquelles actions sont suivies par des indicateurs»* **Cas H.**

**La deuxième étape s'articule autour de la conception d'indicateurs RH pouvant répondre aux objectifs établis et en adéquation avec la stratégie définie.** Le **Cas E** confirme l'importance de cette étape lors de la conception des indicateurs RH. Il donne comme exemple la conception d'un indicateur de recrutement d'une catégorie professionnelle particulière, les commerciaux, parce que la stratégie de l'entreprise à ce moment-là avait

comme objectif de monter en puissance dans la force de vente. La conception des indicateurs RH est ainsi un accompagnateur et un facilitateur de la stratégie de l'entreprise. *«Au fait, ces indicateurs nous permettent de remonter au management à savoir au directeur RH puis à l'équipe de direction certaines mesures qui peuvent refléter est ce que la stratégie RH suit la stratégie de l'entreprise. Je cite rapidement à titre d'exemple, quand on a recruté en 2013 plus d'une vingtaine de postes ça veut dire qu'on se développe surtout que sur la vingtaine de postes, plus de 80% sont des commerciaux, ça rejoint la stratégie de l'entreprise à savoir la montée en puissance en termes de force de vente»* **Cas E.**

**La troisième et dernière étape se rapporte à l'incorporation des indicateurs conçus dans l'éthique de gestion de l'organisation.** Le **Cas H** relève l'importance de communiquer les indicateurs RH à l'ensemble du personnel parce qu'ils font partie intégrante de l'entreprise *«... par principe, une de nos valeurs, c'est d'être le plus pride possible, et donc dire les choses, les dire clairement (...) on partage pratiquement tout (en termes d'indicateurs RH). Rien n'est caché, et au contraire, ça permet à toute personne de se sentir partie prenante de cette entreprise, il vient nous dire, je ne sais ce qu'ils font, quand il est partie prenante, il nous dit qu'est-ce qu'on fait, ce que nous faisons ensemble»* **Cas H.**

Etant confronté à gérer une grande quantité d'informations, le décideur va filtrer ces informations selon sa propre perception et va les adapter à son contexte. Il va cependant modérer son souhait d'avoir une vision complète de son environnement. Le décideur a ainsi réduit son effort mental en adoptant une heuristique. De nos entretiens, nous avons relevés que certains directeurs RH adoptaient des heuristiques pour pallier au manque de temps ou pour résoudre des problèmes spécifiques.

Le **Cas A** expose une situation particulière où il combine les informations issues des indicateurs RH et celles issues des entretiens de départ. Il est confronté à un taux de turnover important dans une catégorie professionnelle particulière, les caissières, et se pose des questions pour essayer d'y remédier. Pour réagir rapidement, il adopte des heuristiques à travers les informations qu'il reçoit de son environnement, le taux de turnover élevé et les entretiens de départ, afin de solutionner cette problématique récurrente dans l'entreprise, voire même dans le secteur de la grande distribution en général *«Lorsqu'on voit par exemple qu'au niveau du **Cas A** que le turnover au niveau de la caisse est toujours le plus élevé, on est devenu habitué mais il faut apporter des solutions, donc s'il y a problème, peut-être on n'est pas compétitif sur les salaires, peut-être que les conditions de travail des hôtesse de caisse ne sont pas bonnes, peut-être qu'il y a une pression de travail, peut-être le planning de travail*

*est assez chargé parce qu'on ouvre de 9h du matin jusqu'à 22h, donc ces filles doivent faire des va et vient pour prendre une pause au milieu de la journée, donc il y a beaucoup de choses qu'on essaie de déceler à travers ces indicateurs RH et c'est quelque chose qu'on marie avec ce qu'on appelle les –exit interview– ou les entretiens de départ avec la personne qui quitte, cela permet de croiser et de dire voilà c'est justifier parce que la majorité des personnes qui partent de ce département c'est parce qu'il y a un management qui n'est pas bon, parce que les conditions de travail sont difficiles ou bien un problème de satisfaction par rapport aux salaires. Ces entretiens de départ ne se font pas systématiquement mais sont réalisés avec les personnes qui souhaitent transmettre des messages à la direction en disant voilà ça ne se passe pas bien au niveau du management et peut-être qu'il y aura d'autres départs après moi, donc autant vous communiquer l'information pour vous permettre d'agir»*

**Cas A.** Il nous confie qu'il a ainsi mis en place un système de rotation interne basé sur un système d'horaire continu pour les caissières, ce qui les a soulagées et a eu un impact significatif sur le taux de turnover de cette catégorie professionnelle. En adoptant une stratégie cognitive réduite et schématisée (Schwenk, 1988), il a gagné en temps et en énergie.

#### 2.2.2.2. Les biais engendrés par les heuristiques dans la prise de décision

Les heuristiques, bien qu'au service du décideur à travers le gain de temps et d'énergie qu'elles lui procurent, peuvent engendrer des biais. Ces derniers expriment l'écart entre la perception rationnelle et la perception réelle. Ces écarts sont palpables et identifiables. Les biais peuvent être transposables aux indicateurs RH parce que les deux expriment une déviation par rapport à une norme. Les indicateurs émettent des signaux pour attirer l'attention du manager de l'existence d'un dysfonctionnement afin de lui permettre de mettre en place les actions correctives qui s'imposent. Pour faire ressortir l'importance des écarts dégagés entre le prévisionnel et le réel, écarts dégagés grâce aux indicateurs RH, nous avons relevés deux cas d'entreprises significatifs :

Le **Cas D** interprète le taux de participation aux événements de l'entreprise en précisant que les écarts négatifs dégagés peuvent être signe de désintérêt de la part du personnel de l'entreprise voire un désengagement de celle-ci. Le fait de calculer cet indicateur et de l'interpréter va permettre aux managers de mesurer l'intensité du sentiment d'appartenance à

l'entreprise et ainsi lui permettre de mettre en place les actions correctives adéquates «*Au fait, la finalité est claire, pourquoi on fait ces événements sociaux, ceci dit, pourquoi l'indicateur pour mesurer la participation des collaborateurs aux événements de l'entreprise, parce que c'est un indicateur fort de l'engagement des effectifs vis-à-vis de ces événements de l'entreprise et vis-à-vis de l'entreprise elle-même, si vous organisez un événement et que vous avez un taux de participation de 40%, c'est-à-dire que c'est un échec. Par contre nous, notre valeur cible, c'est 70 et notre seuil de non-conformité c'est 60. Si 60% participent à un événement, pour nous c'est rouge, donc ça doit être 70, 80% ou autre et pas moins*» **Cas D.**

Le **Cas E** partage avec nous une problématique que lui, en tant que directeur RH, a vécu avec les équipes de commerciaux. Ayant vu sa part de marché se réduire à cause de l'introduction sur le marché marocain de deux entreprises concurrentes, l'entreprise s'est retournée vers sa force de vente pour essayer de comprendre la source de la diminution de ses ventes. La problématique était liée au taux de participation aux formations dédiées aux commerciaux. Les formations étaient effectivement réalisées, mais est ce qu'il y a eu un développement des compétences des commerciaux à son issue ? Telle est la question que s'est posée ce directeur RH. Pour réagir rapidement, les décideurs de l'entreprise ont décidé de réaliser des bilans de compétences à leurs commerciaux. Les écarts dégagés étaient significatifs entre les compétences détenues par ces commerciaux et ceux qu'ils sont censés avoir acquis suite aux différentes formations dispensées. Le directeur RH a, suite à ce constat, recruter de nouveaux commerciaux répondant aux besoins stratégiques de l'entreprise, et a redéployé ses anciens commerciaux sur d'autres métiers en adéquation avec leurs compétences réelles «... *il y a eu la mise en place d'une nouvelle politique commerciale d'accompagnement de plusieurs cabinets extérieurs spécialisés dans la matière avec l'aide du groupe qui sont venus ici accompagner nos commerciaux et donc de notre côté RH, on suivait de près ces commerciaux, à savoir notre indicateur ne consistait pas à pouvoir dispenser une formation à ce commercial et le lancer dans le terrain, donc on a changé toute notre démarche de formation, on a mis en place un référentiel de compétences de commerciaux avec des critères bien définis répondant aux besoins de l'entreprise. Une fois ce référentiel a été mis en place, on a fait subir à nos commerciaux un bilan de compétences. Pour être neutre, ce bilan de compétences a été suivi et fait par un organisme externe. Une fois ça été fait, on est sorti avec une synthèse de ce bilan, avec des axes d'amélioration, avec des pistes de progrès, avec carrément... des écarts... on s'est dit que peut être les commerciaux qu'on a actuellement peuvent être bons sur certains aspects alors que commercialement parlant, ils ne peuvent pas*

*répondre à la stratégie de l'entreprise, d'où cette piste de pouvoir recruter de nouveaux commerciaux qui répondent vraiment à ce qui est sorti de ce bilan de compétences et nos commerciaux actuellement ont été redéployés sur certains aspects par exemple la partie recouvrement peut-être il est bon partie recouvrement, mais il n'est pas bon commercialement c'est à dire qu'il n'a pas cette capacité justement de pouvoir vendre» **Cas E**.*

L'examen des heuristiques et biais permet une meilleure explication, dans notre enquête terrain, de la perception que peuvent avoir les décideurs des indicateurs RH et de leur conception. Effectivement, les décideurs utilisent des heuristiques pour résoudre des problématiques particulières de ressources humaines afin de gagner du temps et réduire l'effort à fournir. Ces heuristiques leur permettent de piloter leur prise de décision mais peuvent également être à l'origine de biais. Ces biais expriment l'écart entre la solution, la pensée ou la décision souhaitées et réelles.

### **2.2.3. Le système de pilotage pour donner du sens aux indicateurs RH selon le paradigme cognitif**

Pour donner du sens à ses indicateurs RH, l'entreprise les intègre dans un système de pilotage afin de guider son processus de décision dans le sens de l'optimisation ou de la réévaluation des objectifs. Piloter ses activités revient à agir sur le dispositif pour rationaliser, cadrer et modifier son comportement.

Nous avons relevé dans notre revue de littérature le caractère rationnel d'un système de pilotage et allons vérifier nos propos sur le terrain.

- **Un système de pilotage fondé sur la vocation de l'organisation et conduit dans le même sens que sa stratégie. **Cas E**** *«Au fait, ces indicateurs nous permettent de remonter au management à savoir au directeur RH puis à l'équipe de direction certaines mesures qui peuvent refléter est ce que la stratégie RH suit la stratégie de l'entreprise».*
- **Un système de pilotage conçu sur la base d'indicateurs choisis en fonction de la stratégie de l'entreprise. **Cas H**** *«Quand on veut réaliser une stratégie, on la décline en objectifs, lesquels objectifs sont déclinés en actions, lesquelles actions sont suivies par des indicateurs. Donc du coup on est obligé d'avoir des indicateurs pour voir l'état d'avancement de toutes nos actions»*



- **Un système de pilotage dirigé vers l'action et non limité à l'analyse. Cas D** *«Ça lui permet d'avoir une fenêtre synthétique sur qu'est ce qui se passe dans le volet RH. C'est un moyen de pilotage et de bonne gouvernance. Quand on a eu une hémorragie des effectifs à l'usine, ça clignotait, je me suis déplacé, j'ai fait des entretiens avec les ouvrières et finalement on a compris, on a résolu le problème».*
- **Un système de pilotage transparent recevable et accessible à l'ensemble des acteurs dans l'organisation. Cas U** *«Le personnel, ils suivent ça (les indicateurs RH) à travers nous, à travers ce qu'on appelle la communication des chiffres. On peut voir, parce qu'on envoie mensuellement en termes de reporting, quel est le chiffre d'affaires du mois, quel est le résultat du mois, quels sont les accidents du travail du mois, quelles sont un peu toutes les actions correctives et autre chose et donc tout le personnel, il a un résumé il n'a pas les 8 pages du ... il n'a que deux pages parfois même qui résument sous une présentation ludique genre météo là où il pleut, là où il fait beau pour ne pas donner des chiffres qui peuvent faire peur».*
- **Un système de pilotage susceptible d'évolution dans le temps. Cas J** *«L'indicateur est mesuré sur la durée pour justement éviter les perturbations. Pour observer les évolutions, il faut en effet que l'indicateur soit stable. Ainsi, durant la phase de conception, on avait procédé à un pilotage de ces indicateurs durant une période de test. Les différents biais qui pouvaient ainsi exister ont été identifiés et les indicateurs stabilisés de manière à limiter toute marge de manœuvre des utilisateurs».*
- **Un système de pilotage apte à suivre la stratégie de l'entreprise en termes de renversement, d'amélioration et de progression. Cas E** *«Au fait, quand le comité de direction décide d'adopter une nouvelle stratégie soit marketing soit industrielle soit commerciale, on (nous les RH) est obligé justement de mettre en place des indicateurs pour pouvoir mesurer est ce que cette stratégie qui a été mise en place a répondu concrètement aux exigences définies par le comité de direction».*
- **Un système de pilotage axé, conduit et dérivé vers la performance organisationnelle. Cas E** *«Depuis 2010, la donnée a changé, les concurrents ont développé leurs stratégies et comme je l'ai dit tout à l'heure, l'arrivée d'un nouveau entrant avec de nouvelles capacités et qui a immergé le marché avec son ciment donc on était obligé de changer notre orientation de la partie industrielle vers la partie commerciale, la force de vente. Donc l'indicateur de suivi de cette partie-là a changé de la partie industrielle vers la force de vente et donc ça ne se limitait pas au nombre*

*de jours de formation des commerciaux mais on a défini plusieurs indicateurs qui étaient suivis par les directeurs commerciaux».*

Ces différentes caractéristiques fondent la rationalité d'un système de pilotage et réconfortent les managers dans l'atteinte de la performance souhaitée.

## **2.3. La prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH : Les explications apportées par le paradigme conventionnaliste**

Les organisations peuvent être considérées comme des pépinières à conventions. La convention est considérée comme une «*coconstruction des normes collectives*» (Gomez, 1997, p. 175)<sup>271</sup> «*offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes*» (Gomez, 1994, p. 129)<sup>272</sup>. Nous estimons que les modèles d'indicateurs RH sont de nature conventionnelle parce qu'ils sont considérés comme des cadres de référence collectifs qui sont à la disposition des directeurs RH pour rationaliser leurs pratiques et leurs choix.

### **2.3.1. Le rôle de la convention dans la conception des indicateurs RH**

Pour vérifier le rôle joué par la convention dans la conception des indicateurs RH dans l'entreprise marocaine, nous avons relevé le cas de trois entreprises et avons présenté leur contexte et la place de la convention dans ce processus de conception des indicateurs RH.

**Cas B** : Combien même le **Cas B** soit une multinationale, sa structure est particulière et est qualifiée par la personne interviewée d'«organique». D'après Lawrence et Lorsch (1973)<sup>273</sup> «*Dans les structures organiques, l'autorité hiérarchique laisse une place importante à des mécanismes de coordination plus souples : ajustement mutuel, réunions périodiques, agents intégrateurs*». Cette vision «organique» des structures permet l'accès à plus de «souplesse» au niveau des organisations afin de faire face aux fluctuations parfois imprévisibles de leur environnement. Ainsi, de par sa structure organique, la conception des indicateurs RH se fait

---

<sup>271</sup> Op. cit. p. 15.

<sup>272</sup> Gomez P.Y. (1994), «Qualité et théorie des Conventions», Economica, Paris.

<sup>273</sup> Lawrence P. et Lorsch J. (1973), «Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation», trad. Fr., les éditions d'organisation, Paris.



par la direction RH de la société mère, qui prend le soin de se concerter avec les directeurs RH des différentes filiales. *«Au niveau du groupe, à Clichy, toutes les décisions sont collégiales et c'est là où on voit la magie du système organique puisque chacun de nous est amené à contribuer au développement des process, ça veut dire que le **Cas B** est une entreprise qui permet de partager les best practices, quand il y a une filiale qui entame un nouveau process, ils partagent avec nous, libre à nous de prendre les idées d'ailleurs et de les développer et de les adapter à notre contexte en local. En ce qui concerne les indicateurs, il y a eu un travail collégial qui a été fait, qui a été présidé par le Vice-président RH ... Tout se fait en France, chez la société mère. Je pense que ces indicateurs ont été mis en place avant même que je n'intègre le groupe, ça a commencé il y a quand même quelques années, mais on a continué à alimenter la machine, par exemple, j'ai participé à la conception de certains indicateurs de formation, quand je travaillais à la Direction de la formation à Clichy en 2009».*

**Cas F** : Le Cas F est également un cas atypique, c'est une grande entreprise marocaine publique où les processus RH, parce que ce sont ceux-là auxquels on s'est intéressé, sont bien structurés et bien développés. C'est une entreprise qui dispose d'un contrôleur de gestion sociale, fonction qui est très peu développée dans les entreprises au Maroc. Pour la conception des indicateurs RH, le processus passe par trois phases : une première phase où les équipes RH, sous la coupole du directeur RH, proposent un premier jet d'indicateurs en fonction de leurs besoins et des besoins de l'activité ; une deuxième phase qui est d'une part l'expertise de ce premier jet d'indicateurs RH par le contrôleur de gestion sociale qui atteste de leur pertinence et d'autre part l'élaboration par la direction RH d'un document englobant les indicateurs RH, leur mode de calcul et les consignes pour leur interprétation ; troisième et dernière phase consiste en la soumission du document global aux hauts dirigeants pour validation finale. *«Alors, en fait, chaque responsable d'activité RH était invité à penser aux indicateurs de son activité, et il y avait une fonction qui était rattaché à la fonction RH, qui s'appelait contrôle de gestion RH, qui lui était là, il était contrôleur de gestion, il est habitué à gérer des indicateurs et tout, il était là pour vérifier la pertinence de ces indicateurs-là, et disons, apportait ou proposait quelque chose, par la suite, ce qui a été fait est qu'on a élaboré un document où on a écrit chaque indicateur, comment le mesurer et comment l'interpréter, et c'est important, et qui a été validé ensuite par le top management de l'entreprise».*

**Cas H** : Le Cas H fait partie d'un groupe mais jouit d'une autonomie presque parfaite. Le directeur RH, et selon les besoins qui émergent de l'activité, va définir les indicateurs

adéquats, les plus pertinents et qui vont faciliter la pro activité *«je pense que c'est le besoin lui-même qui t'impose de réfléchir à créer ou à mettre en place un indicateur, c'est en fonction de l'objectif de qu'est-ce qu'on veut et quelle est l'information la plus pertinente et qui nécessite un regard particulier ou un suivi particulier»*. Acteur de la stratégie de l'entreprise, ce directeur RH élabore les indicateurs RH avec ses équipes, discute, définit, modifie sans aucune nécessité de validation de ces indicateurs RH par les instances supérieures *«Quand la fonction RH prend un volet stratégique, elle n'a pas besoin de cette validation de la direction parce que nous sommes une partie prenante de la vision et donc de la stratégie de l'entreprise et nous savons pertinemment que cet indicateur a son importance ou qu'il ne l'a pas. Le travail se fait avec l'équipe RH, elle va réfléchir par département et va venir me dire voilà comment vous voyez qu'on peut faire ce suivi-là, valide peut être avec moi mais quand ça me dépasse, c'est là où je dois me concerter avec le comité de direction»*. Combien même *«l'indicateur RH est délicat dans le sens où il permet de suivre quelque chose de très sensible et de déterminant dans l'entreprise ... comme l'indicateur de climat social par exemple»*, le directeur RH ne recourt pas au comité de direction, il l'évite initialement ou adapte son action *«Comme on dit «charité bien ordonnée commence par soit même», donc si on est conscient de cette sensibilité de la chose, c'est sûr que bon, on va agir en conséquence»*. Le seul cas où il y a concertation et accord, c'est pour la conception des indicateurs liés à la qualité *«Par contre, il y a un seul élément que nous validons ensemble dans la qualité, et là on propose au début un certain nombre d'indicateurs qui sont discutés et négociés pour ne pas avoir 500 indicateurs, cela va être difficile pour le comité d'entreprise de suivre 500 indicateurs, il faut qu'on trouve un accord entre nous pour ne garder que les indicateurs les plus pertinents»*

### 2.3.2. La place du mimétisme dans la conception des indicateurs RH

Dans le cadre d'une convention, le décideur peut réorienter sa rationalité classique vers un réflexe mimétique. Ce comportement est qualifié de rationalité mimétique B. de Montmorillon (1999)<sup>274</sup> où le manager ne tranche pas par rapport à ses décisions qu'en se référant à celles des autres. Dans ce sens, le mimétisme est considéré comme comportement

---

<sup>274</sup> Op. cit. p. 64.

rationnel : l'agent est en situation d'incertitude, ne sait pas quelle décision prendre, il va donc faire comme les autres. Le manager profite de cette convention et pourra argumenter voire même appuyer son choix par celui des autres.

Nous avons largement vérifié cette rationalité mimétique auprès de certains de nos interviewés qui estiment qu'il n'est pas question de réinventer la roue, et qu'il était plus facile pour eux de suivre les standards en termes d'indicateurs RH ou de faire tout simplement comme les autres. C'est en effet le cas des entreprises **J** et **F** qui se sont conformées aux normes et à ce qui se fait déjà «... **Mais c'est vous qui avez pensé les indicateurs par processus RH ? Oui. On aurait certes pu se faire accompagner mais on s'est inspiré de ce qui se fait ailleurs. Il y a en effet des matrices RH standards que l'on peut retrouver partout. De plus, nous n'avons pas jugé pertinent de faire appel à un cabinet de conseil parce que l'on savait où se trouvaient les données, comment les construire et comment les mesurer ...**» **Cas J**. «... les indicateurs de recrutement nous donnent une idée sur l'efficacité de notre processus de recrutement, et par conséquent suivre ces indicateurs, les comparer et faire des benchmarks avec d'autres entreprises nous permet de juger le fonctionnement de notre processus de recrutement par exemple ...» **Cas F**. Ces directeurs RH ont consciemment transformé leur rationalité maximisatrice en une rationalité mimétique basée sur une convention communément acceptée.

### 2.3.3. La convention comme état de soumission

La convention met le décideur dans un état de soumission acceptée parce qu'il abandonne ses calculs interminables en faveur d'un comportement communément admis et prépondérant. Dans le cas de nos entreprises, l'état de soumission peut prendre au moins deux formes, la première est volontaire et admise par le directeur RH qui se conforme à ce qui se fait sur le marché ou aux standards théoriques, la deuxième est involontaire parce qu'elle est imposée par la structure de l'entreprise. Il s'agit de la relation société mère et filiale qui impose à cette dernière de se soumettre aux règles de fonctionnement et aux lois de la société mère.

Les directeurs RH auraient pu se refuser à suivre la convention, mais rationnel comme ils sont, ils y trouvent finalement plusieurs avantages :

- **La convention permet à l'acteur de ne plus s'engager dans des processus calculatoires interminables.** **Cas J** «... **Mais c'est vous qui avez pensé les indicateurs par processus RH ? Oui. On aurait certes pu se faire accompagner mais on s'est**

*inspiré de ce qui se fait ailleurs. Il y a en effet des matrices RH standards que l'on peut retrouver partout. De plus, nous n'avons pas jugé pertinent de faire appel à un cabinet de conseil parce que l'on savait où se trouvaient les données, comment les construire et comment les mesurer ...».*

- **La convention permet à l'acteur de légitimer ses comportements plus aisément parce que ceux-ci sont conformes aux comportements dominants. S'il se trompe, il est susceptible d'être pardonné. Cas N** *«Pour vous dire, on est une multinationale ça facilite la tâche il y'a tout, il y'a vraiment tout, mais en même temps, on n'a pas de flexibilité pour faire ce qu'on veut (...) si on faisait partie d'un groupe local, ces décisions qui peuvent se prendre parfois en une heure, pour nous, il faut compter vraiment avec beaucoup de push, il faut compter une semaine voire 10 jours, donc ça alourdit en quelque sorte notre déroulement au niveau des opérations de manière générale»*
- **La convention permet à l'acteur d'être accepté par ses collègues et consolide sa position dans le collectif. Cas H** *«Alors aujourd'hui au niveau du groupe, il y a une centaine, si ce n'est pas plus, d'indicateurs de performance qui sont communiqués à toutes les filiales, il (le groupe) laisse la marge aux filiales par rapport à ça, d'adapter et de prendre les indicateurs qui correspondent à l'activité et à la taille du business local sachant que il y a des indicateurs qui restent quand même obligatoires, c'est-à-dire tu as 10 indicateurs qui sont obligatoires et pour le reste tu pioches».*

La soumission à la convention procure aux directeurs RH une assurance et un bien-être et elle a été qualifiée par Amblard (2009)<sup>275</sup> de «*sage soumission*» parce qu'elle est réfléchie et rationnelle.

#### **2.3.4. La convention : une autre forme de rationalité**

Nous appuyons notre proposition énoncée et qui souligne que la convention est finalement une autre forme de rationalité. Le calcul maximisateur prend une autre forme, il est d'ordre sociologique. **Cas K** *«Il y a des standards, qui sont aujourd'hui communs à toutes les grandes entreprises dans le monde voire même les petites entreprises, ce sont les standards,*

---

<sup>275</sup> Op. cit. p. 64.

*ceux-là sont utilisés par tout le monde. Après, c'est en fonction de votre activité, en fonction de la problématique, c'est en fonction de la filiale que vous regardez ou que vous ne regardez pas certains indicateurs, mais il y a des standards».*

L'acteur choisit, consciemment et avec rationalité, de se soumettre à une convention, considérée comme un comportement normalisé et communément admis. C'est le cas ici du **Cas J** qui s'inspire de matrices standards disponibles et accessibles *«On aurait certes pu se faire accompagner (pour la conception des indicateurs RH) mais on s'est inspiré de ce qui se fait ailleurs. Il y a en effet des matrices RH standards que l'on peut retrouver partout. De plus, nous n'avons pas jugé pertinent de faire appel à un cabinet de conseil parce que l'on savait où se trouvaient les données, comment les construire et comment les mesurer ...».*

Finalement, l'acteur choisit de profiter des avantages qu'il tire de son adhésion à la convention en termes d'appartenance, de considération, de sécurité, etc. Ceci est d'autant plus vrai que quand l'acteur se conforme à la convention d'une façon consciente, volontaire et réfléchie. Quand l'entreprise fait partie d'un groupe étranger, sa soumission à la convention implicite avec la société mère ne peut que lui conférer plus de rationalité. **Cas U** *«C'est un reporting imposé par la société mère, tu remplis des fiches et eux, leur avantage, c'est que ça leur permet de comparer des choses comparables (...) Tout à fait il y a des indicateurs BU c'est à dire business unit Maroc et il y a des indicateurs WWBU c'est à dire world wild business unit comparaison interne Maroc et comparaison inter pays».*

## 2.4. Synthèse et discussion des résultats

Dans le présent chapitre, nous avons présenté les résultats issus de notre étude terrain. Nous avons confronté nos questions de recherche à la réalité empirique et avons cherché à montrer la prégnance de la rationalité dans la posture du décideur lors de la conception des indicateurs RH. Nous avons également cherché à montrer que cette prégnance de la rationalité pouvait être appuyée par les paradigmes cognitif et conventionnaliste.

Dans ce qui suit, nous allons élaborer une synthèse de nos résultats avant de les soumettre à discussion. Nous proposons une démarche combinée résultats/discussion axée sur nos principales questions de recherche à savoir :

- Est-ce que la rationalité est prégnante lors de la conception des indicateurs RH ?
- Est-ce que le paradigme cognitif apporte des arguments pour appuyer la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH ?

- Est-ce que le paradigme conventionnaliste apporte des arguments pour appuyer la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH ?

#### **2.4.1. La prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH**

Le postulat de la rationalité se fonde sur le principe que tout acteur est à la recherche de la maximisation de son profit, confrontant les fins qu'il souhaite atteindre aux moyens dont il dispose. Pour appuyer ce postulat, nous avons commencé par montrer que la rationalité était fondamentale dans un processus de prise de décision. Elle représente, pour le décideur, une explication voire une justification de ses actions. Lors de la conception des indicateurs RH, le décideur RH définit clairement les objectifs qu'il souhaite atteindre à travers cet indicateur compte tenu des moyens disponibles et accessibles pour lui au sein de l'organisation. Les indicateurs conçus ont pour finalités l'utilisation optimale des ressources en vue de l'atteinte de la performance. Le directeur RH a, à sa disposition, un panorama d'indicateurs RH pour le suivi et le pilotage de ses ressources humaines. Sa rationalité va lui permettre de saisir toutes les variables qui lui procurent la connaissance nécessaire sur ses activités et qui peuvent les impacter. Sa rationalité va également lui permettre d'étudier toutes les résultantes de chacun des choix qu'il est en mesure d'opérer. Comme nous l'avons relevé de notre étude terrain, le directeur RH doit rendre compte de ses choix d'indicateurs RH aux instances supérieures de l'organisation qui les valident (ou pas), sa rationalité lors de la conception de ces indicateurs se présente comme un allié qui crédibilise ses choix en leur procurant une valeur explicative considérable.

Le travail que nous avons mené touche la nature humaine et combien même l'homme peut être rationnel dans sa démarche, il n'est pas dénué de ses émotions. Effectivement, nous nous sommes questionnés sur la place des émotions dans un mécanisme de prise de décision censé être rationnel. Nous avons ainsi montré que les émotions sont indispensables et profitables pour la prise de décision dans la mesure où elles permettent aux décideurs de s'imprégner de toutes les informations qu'il reçoit, d'en choisir des plans d'actions et ce, en fonction de ses moyens. Pour appuyer notre position, nous avons relevé que l'un des signes de la rationalité du décideur, c'est sa capacité à gérer ses émotions en leur appliquant des stratégies de raisonnement. Les émotions sont ainsi au service de la rationalité des acteurs pour la conception des indicateurs RH. Les directeurs RH interviewés ont appuyé l'idée de l'intervention des émotions dans le processus de conception des indicateurs RH.

Effectivement, ces émotions peuvent intervenir à plusieurs niveaux : pendant le choix des indicateurs à adopter, au moment de la fixation des seuils de conformité des indicateurs ou encore pendant l'interprétation des indicateurs. Les directeurs RH ont explicitement avoué que les émotions qui surgissent à certains moments leur permettent de s'enquérir de toutes les informations véhiculées par les indicateurs RH, d'assimiler les signaux transmis par ceux-ci, afin de prendre les décisions qui s'imposent et de mettre en place des actions correctives. Celles-ci sont ainsi rationnelles, issues d'une réflexion combien même émergeant d'un état cognitif rationalisé.

Ainsi, nous avons déduit que la rationalité permet d'identifier et de renforcer le bon sens du décideur dans sa prise de décision.

Nous avons finalement présenté les arguments explicatifs de la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH. Ces arguments s'articulent autour de deux idées principales à savoir la domination de la logique rationnelle dans la définition des indicateurs de la gestion sociale, et la domination de la logique rationnelle dans les usages des indicateurs RH.

La logique rationnelle domine lors de la définition des indicateurs RH parce qu'ils sont considérés comme des outils à la disposition des directeurs RH qui leur permettent d'apprécier les résultantes de leur gestion et la performance qui en découle. La rationalité de l'indicateur RH réside dans le sens qu'il véhicule. C'est ainsi que nous avons décliné les différents indicateurs de la gestion sociale et avons précisé le sens porté par chaque indicateur en nous appuyant sur les finalités énoncées par Fernandez (2008)<sup>276</sup>. Nous avons déduit de cette analyse que les indicateurs RH sont essentiels pour les directeurs RH qui les conçoivent dans une logique d'optimisation des processus et de maximisation des profits. Ainsi présentée, la posture des décideurs est rationnelle. Effectivement, les directeurs RH interviewés ont relevé l'importance des indicateurs RH dans l'appréciation de tous les processus RH qu'ils gèrent ou supervisent (les indicateurs de recrutement), dans la fiabilité de leur gestion sociale (les indicateurs de climat social ou de conflictualité), dans la crédibilisation des décisions et des actions RH (les indicateurs économiques ou structurels). Le sens que procurent les indicateurs RH aux directeurs RH est non seulement apprécié par les dirigeants de l'entreprise, mais également par les autres clients internes de la fonction RH. Ces clients internes sont soit accompagnés par la direction RH pour apprécier la résultante des

---

<sup>276</sup> Op. Cit. p. 25.



indicateurs RH et agir en conséquence, soit ils sont consommateurs de ces indicateurs RH et sont ainsi responsables des actions à mener. Cette reconnaissance des actions du directeur RH est justifiée par sa capacité à optimiser les ressources humaines, à maximiser les résultats et à atteindre la performance souhaitée.

La logique rationnelle dans les usages s'articule autour de l'adoption des indicateurs RH en vue de l'atteinte de la performance et de l'utilisation des indicateurs RH dans des canevas spécifiques à savoir le tableau de bord et le HR Scorecard, toujours en vue d'atteindre la performance organisationnelle. Dans ce sens, les directeurs RH trouvent indispensables d'intégrer les indicateurs RH dans des tableaux de bord RH pour avoir un regard quasi permanent sur l'évolution des activités RH et ainsi sur leur performance.

L'adoption d'une posture rationnelle par les directeurs RH lors de la conception des indicateurs RH est largement appuyée par l'atteinte de la performance organisationnelle. Nous avons montré que la conception des indicateurs RH répondait au besoin de chaque directeur RH de rendre efficace ses actions, efficientes ses activités et performante son entreprise. Il cherche à maximiser les profits et ce, en réduisant les coûts RH et en augmentant la productivité de ses ressources humaines. En procédant rationnellement, il donne du sens à ses actions, crédibilise ses outils de mesure de la performance RH et reconforte sa position en tant qu'accompagnateur et metteur en scène de la stratégie globale de l'entreprise.

La rationalité des indicateurs RH réside également dans l'élaboration d'outils dédiés à leur valorisation, à leur exploitation facile par les différents utilisateurs et à la valeur ajoutée informationnelle qu'ils procurent au top management en vue d'une prise de décision stratégique.

Ainsi, nous avons montré que pour disposer d'une image complète de la santé sociale de l'entreprise, il s'avère rationnel d'intégrer les indicateurs RH dans des tableaux de bord ou plus spécialement dans les HR Scorecard, tableaux de bord dédiés à la gestion sociale. Les tableaux de bord sont des systèmes d'information qui permettent aux décideurs d'avoir une visibilité permanente et rapide sur les activités mises sous contrôle. Nous avons relevé de notre étude terrain que l'utilisation des tableaux de bord RH était un signe de bonne gestion dans la mesure où il facilite la prise de décision et permet de faire des prévisions sur la base du passé et du présent. Nous avons relevé que les directeurs RH considèrent les tableaux de bord et les indicateurs RH comme des instruments de contrôle, pas dans le sens strict du contrôle, mais dans le sens où ils informent sur les dysfonctionnements et permettent de réagir



et de mettre en place les actions correctives qui s'imposent avant que la situation ne devienne problématique.

Nous avons ainsi montré la prégnance de la rationalité dans la posture du décideur lors de la conception des indicateurs RH. Tel que nous avons approché notre question de recherche, nous confirmons notre proposition sur la prégnance de la rationalité dans un processus de décision lié aux indicateurs RH. Nous avons décrypté cette rationalité dans la posture des directeurs RH interviewés à travers la mise en exergue des attributs essentiels de la rationalité classique à savoir la recherche de la maximisation, le recours aux calculs utilitaristes, l'utilisation optimale des ressources compte tenu des contraintes organisationnelles et environnementales, et la confrontation «quasi-permanente» des fins aux moyens.

Quant à la fiabilité de nos résultats, nous proposons de procéder à une double lecture, une fiabilité théorique et une fiabilité empirique.

S'agissant de la fiabilité théorique, nous pouvons dire qu'il y a une controverse qui touche notre question de recherche. Effectivement, le postulat de la rationalité classique a été largement critiqué depuis les travaux de Simon (1976)<sup>277</sup> sur la rationalité limitée. Dans un processus de décision, la rationalité des acteurs est limitée parce qu'ils sont susceptibles de commettre des erreurs d'appréciation ne disposant généralement pas d'une information parfaite et complète des situations étudiées, ce qui les amène à ne pas atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Pour Simon, la rationalité limitée renvoie aux «limitations cognitives» qui accablent la constitution des formes mentales et la prise de décision des acteurs. Le modèle de la rationalité propose une modification complète et absolue de la rationalité classique : il n'est plus question d'apprécier la décision en considération d'un objectif d'optimalité, mais d'assimiler le processus de décision et la réflexion à l'œuvre. Le résultat de toutes ces limitations est qu'un être humain n'empruntera jamais la résolution optimale mais une résolution qui semble acceptable, convenable voire satisfaisante pour lui. Autrement dit, il choisira l'agissement qui le mène vers l'atteinte de son but dans la limite de ce qu'il peut admettre voire accepter et de chiffrer les éventualités allouées et les résultats à prédire.

La fiabilité théorique de nos premiers résultats est ainsi remise en question. Cependant, nous tenons à souligner que, malgré les nombreuses critiques dont a fait l'objet le principe de la rationalité classique, rares sont les auteurs qui le voient d'un œil suspect et le mettent à mal de façon profonde et irrévocable. Chez plusieurs auteurs, on relève une prégnance de la

---

<sup>277</sup> Op. Cit. p. 20.

rationalité classique dans les comportements des individus car «*toute analyse rigoureuse ou scientifique des phénomènes se doit d'employer une démarche cohérente avec elle-même, ce qui suffit généralement à la qualifier de rationnelle*» Chambon (1995)<sup>278</sup>. Ces auteurs, en relevant le fait que la maximisation est difficilement toujours atteignable, ils ont opéré un changement du raisonnement. Au lieu de discuter l'irrationalité flagrante d'une décision qui ne rentre pas dans le cadre de LA décision rationnelle, ces auteurs ont cherché à étudier et assimiler l'action humaine telle un ajustement consciencieux et raisonnable aux attributs d'une situation tenant compte des possibilités et des pressions telles que reçues et perçues par le décideur. Autrement dit, ils ont cherché à rétablir la logique des comportements humains en approfondissant la recherche sur les différentes possibilités qui pouvaient se livrer au décideur, sur comment ce dernier les percevait compte tenu de son contexte, pour ainsi discerner le bon sens du décideur dans un processus de prise de décision.

Quant à la fiabilité empirique de nos résultats, elle est totalement vérifiée. Au-delà des arguments dégagés directement des discours des directeurs RH relatant leur rationalité dans la conception des indicateurs RH, nous allons relever ici un facteur explicatif fondamental appuyant la prégnance de la rationalité dans la prise de décision et qui a émergé de notre étude terrain. Il s'agit de la posture rationnelle des directeurs généraux des entreprises concernées par notre étude terrain. Qu'il s'agisse des entreprises nationales ou des multinationales, le constat est le même. Nous relevons une tendance générale à la maximisation du profit. Le choix des indicateurs RH est tributaire de la valeur ajoutée générée par ceux-ci. La vision de ces directeurs généraux est que les indicateurs RH ont pour finalité de mesurer la performance des différentes activités de leur entreprise. Leurs consignes à leurs directeurs RH sont de procéder aux choix des indicateurs RH qui vont permettre la réalisation et l'atteinte de la performance compte tenu des moyens humains et matériels disponibles ou à disposition. Les directeurs généraux sont ainsi dans une posture rationnelle parce qu'ils sont en quête de maximisation du profit et d'atteinte de la performance.

---

<sup>278</sup> Op. cit. p. 80.

#### 2.4.2. Le paradigme cognitif au service de la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH

Nous avons souligné que les indicateurs RH pouvaient être conçus dans une approche cognitive, cependant toujours rationnelle, parce que :

- Les indicateurs RH stimulent les états mentaux du directeur RH lors de la conception des indicateurs RH. Ils permettent d'apprécier la situation actuelle de la performance de l'entreprise afin de la mener à la situation souhaitée. C'est un trait de la rationalité du directeur RH.
- Les indicateurs RH permettent aux décideurs RH de donner du sens au contexte dans lequel ils évoluent. A travers les indicateurs RH, le directeur RH crédibilise tous ses faits et gestes en termes de prise de décision parce que l'élaboration des connaissances mobilise des schèmes cognitifs qui constituent les représentations mentales du décideur. Ces dernières stipulent que l'indicateur RH doit répondre à certaines caractéristiques lors de sa conception pour apprécier dans le temps et dans l'espace la performance de l'organisation. Nous avons relevé que ces représentations mentales viennent soutenir le postulat de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH parce que le décideur va étudier les différentes possibilités qui s'offrent à lui en termes d'indicateurs RH, va les concevoir en veillant à respecter les critères de leur pertinence, va choisir d'adopter des comportements par rapport à ce qui fait sens pour lui et ce qui est conforme à l'intérêt organisationnel. C'est un décideur rationnel.
- Les directeurs RH vont, tantôt, utiliser des heuristiques pour concevoir les indicateurs RH. Pour faciliter l'exploitation de l'information, le directeur RH va se fier à des structures de connaissances facilitées, schématisée pour se représenter le contexte informationnel compliqué dans lequel il évolue. Nous estimons que c'est une stratégie, certes cognitive, mais adoptée rationnellement, pour diminuer leur effort mental et gagner en temps et en énergie. Nous avons souligné l'aspect profitable et nécessaire de l'utilisation des heuristiques par des décideurs rationnels.
- Les directeurs RH vont intégrer les indicateurs RH dans un système de pilotage pour leur donner du sens. Le système de pilotage permet aux décideurs d'orienter leurs choix et leurs actions vers la réalisation des objectifs préalablement définis. Nous avons relevé les facteurs explicatifs de la rationalité d'un système de pilotage ayant pour finalité de rationaliser, adapter et ajuster les comportements des acteurs. le

système de pilotage est un dispositif qui reconforte les décideurs dans l'atteinte de la performance.

Nous avons intégré le paradigme cognitif dans notre réflexion sur la prégnance de la rationalité dans la posture des directeurs RH lors de la conception des indicateurs RH parce que l'élaboration de la pensée managériale et les conséquences qui en sont issues peut se faire sur la base de facteurs cognitifs comme la représentation, l'interprétation et le sens. Cependant notre ambition était de montrer que, quel que soit le facteur cognitif qui pouvait intervenir lors de la conception des indicateurs RH, la rationalité classique s'impose toujours. Est-ce que notre proposition est vérifiée ? Nous pensons, objectivement que oui, mais partiellement. Dans une approche cognitive, le décideur ne va pas concevoir les indicateurs RH dans une rationalité classique parce qu'il y a des éléments qui viennent perturber cette rationalité. Cependant, en bon agent économique maximisateur, calculateur qu'il est, il va chercher à rationaliser ses actions, ses comportements et ses décisions. La fiabilité de ces résultats est confrontée sur le terrain parce que dans la réalité, le décideur se refuse de ne pas être rationnel ou se refuse à paraître non rationnel, alors il justifie toute stratégie cognitive qu'il adopte par sa rationalité.

#### **2.4.3. Le paradigme conventionnaliste au service de la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH**

Nous avons relevé que la convention pouvait jouer un rôle fondamental dans le processus de conception des indicateurs RH parce que :

- Le directeur RH va se conformer à la convention établie par mimétisme ou pour faire face à l'incertitude qui caractérise le contexte dans lequel il évolue. Plusieurs arguments peuvent expliquer cette affirmation. L'individu est par moment fainéant, donc face à une situation où il va devoir dépenser temps et énergie pour accéder à l'information la plus complète possible, il va se montrer égoïste, favorisant son bien-être et va ainsi se conformer à la convention communément admise par mimétisme. C'est un individu rationnel. Le décideur RH peut être confronté à des situations d'incertitude, où il doit se soumettre à des calculs interminables et peut être sans issue et où sa force de décision est limitée, il va, rationnellement, se soumettre à la convention.

- La convention ne s'impose pas aux décideurs et conditionne ainsi leurs comportements, elle est plutôt considérée comme un système de rationalisation des comportements dans l'organisation. Le décideur choisit consciemment d'abandonner ses mécanismes calculatoires et se satisfait de suivre le comportement prépondérant qu'il aura identifié.

Nous avons montré que dans le cadre d'une convention, le décideur est avant tout «rationnel». La fiabilité de ce résultat est vérifiée dans la mesure où le décideur se soumet à la convention d'une manière consciente, il est conscient qu'il est démuné de sa lucidité et de sa responsabilité et pour autant, il se soumet à la convention. Nous avons montré qu'un décideur qui se conforme à la convention, est un décideur rationnel qui trouve dans la convention plusieurs avantages. La convention le soulage de calculs interminables voire complexes ; elle crédibilise ses décisions vis-à-vis des autres acteurs dans l'organisation, surtout en cas d'erreurs d'appréciation ; elle légitime et consolide sa position au sein du collectif auquel il a adhéré. Nous avons montré que se conformer à une convention était un acte réfléchi et rationnel.

## Conclusion du deuxième chapitre

Dans ce dernier chapitre, nous avons procédé à une analyse de la posture rationnelle des directeurs RH lors de la conception des indicateurs RH. Pour procéder à cette analyse, nous avons suivi les propositions développées dans notre revue de la littérature.

Nous avons commencé par vérifier que les indicateurs RH sont conçus dans une rationalité classique dans les entreprises au Maroc. Comme nous traitons une problématique axée sur les indicateurs RH et pour nous permettre de faire des comparaisons pertinentes entre les entreprises interviewées, nous avons cherché à relever les indicateurs RH les plus utilisés par ces entreprises. L'idée aussi est de montrer la rationalité des directeurs RH dans les indicateurs RH conçus. Effectivement, nous avons relevé que les directeurs RH concevaient les indicateurs en veillant à confronter les fins souhaitées aux moyens mis à leur disposition par l'entreprise, ceux qui vont leur permettre d'atteindre la performance organisationnelle ou encore ceux imposés par la société mère toujours dans le sens de l'optimisation des profits et de la réduction des coûts. Un autre signe de la rationalité des directeurs RH, c'est leur conformité à la logique de l'utilisation des outils. En effet, pour donner du sens à leurs indicateurs, les directeurs RH les intègre dans des tableaux de bord ou des HR Scorecard. Cette démarche, en plus d'être rationnelle, leur permet de conforter leur position auprès des autres managers dans le sens où ils mettent à la disposition de différents utilisateurs des outils fiables et facilitateurs de leur gestion quotidienne. C'est aussi des outils qui permettent, facilitent et crédibilisent la prise de décision notamment stratégique.

Nous nous sommes ensuite intéressés à vérifier les arguments apportés par les paradigmes cognitif et conventionnaliste à la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH. Nous avons confronté les arguments développés dans notre revue de la littérature à la réalité du terrain. Cette confrontation a permis de reconforter notre argumentaire auprès de certaines entreprises et directeurs RH où les effets de la cognition et de la convention existaient et qui ont été décryptés rapidement. Nous avons effectivement relevé que les directeurs RH pouvaient avoir recours à des stratégies cognitives lors de la conception des indicateurs RH comme les heuristiques, ou encore se conformer à une convention par mimétisme. Les directeurs RH étaient convaincus que, prendre en considération à la fois les facteurs cognitifs qui peuvent impacter ses états mentaux et leur soumission à une convention, confirmait leur rationalité dans un processus de prise de décision.

Nous avons ensuite synthétisé tous nos résultats afin d'en faire ressortir toute leur quintessence. Nous nous sommes ensuite basés sur cette synthèse pour discuter la fiabilité de nos résultats. Certains résultats présentaient à la fois une fiabilité théorique et empirique, pour d'autres, la fiabilité était partielle.

Pour notre première proposition de recherche, à savoir la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH, la fiabilité théorique peut être discutée, entre les partisans de la rationalité classique et ceux qui la remettent en cause et lui préfèrent la rationalité limitée. Etant donné la controverse qui existe entre les auteurs autour de ce postulat de la rationalité, dans la mesure où rares sont les auteurs que le voient d'un œil suspect ou le mettent à mal de façon profonde, nous appuyons notre proposition de recherche sur la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH. Proposition qui a été totalement vérifiée sur le terrain auprès des acteurs, appuyée par un élément nouveau qui a émergé de nos entretiens et qui est celui de la rationalité parfaite dans le sens totale, des directeurs généraux qui valident les indicateurs conçus, proposés et soumis par le directeur RH.

Pour notre seconde proposition de recherche liée aux impacts de l'approche cognitive sur la rationalité des décideurs lors de la conception des indicateurs RH, nous avons montré qu'elle n'était que partiellement vérifiée. Les facteurs cognitifs qui peuvent émerger dans la prise de décision constituent des parasites qui viennent bafouiller la rationalité des directeurs RH. Nous avons cependant remarqué que le directeur RH reste finalement un agent maximisateur et qu'au lieu de sortir de sa rationalité pour se soumettre aux effets des facteurs cognitifs, il va rationnellement en tenir compte dans son processus de décision.

Pour notre dernière proposition de recherche qui concerne l'impact de la convention sur la rationalité du directeur RH, nous avons montré qu'elle était totalement vérifiée. Effectivement, se conformer à une convention peut être assimilé à une stratégie rationnelle d'actions ou de décision. Le décideur est gagnant en termes de réduction de son temps de réflexion et de l'énergie que cette réflexion nécessite, en termes de validité de ses décisions au regard de la norme en vigueur ou communément admise et en termes de reconnaissance de sa personne comme faisant partie d'un collectif.



## Conclusion de la deuxième partie

Dans cette deuxième partie, nous avons procédé à une analyse empirique de nos propositions de recherche. Le point central de notre étude porte sur la prégnance de la rationalité dans la posture du décideur lors de la conception des indicateurs RH. Ainsi, nous avons dédié cette partie à la présentation de la méthodologie que nous avons adoptée en adéquation avec nos propositions de recherche, à l'analyse des observations relevées de notre étude terrain, à la confrontation de ces observations avec les propositions de recherche issues de notre revue de la littérature, et à la discussion critique de nos résultats de recherche.

La méthodologie déployée dans le cadre de notre recherche a porté sur une étude qualitative exploratoire pour étudier la posture rationnelle des directeurs RH lors de la conception des indicateurs RH. Cette méthodologie nous a facilité la compréhension du phénomène étudié et nous a permis d'en déduire des conclusions riches et diversifiées. Les résultats issus de notre étude terrain mettent l'accent sur la prégnance de la rationalité dans le processus de conception des indicateurs RH dans les entreprises au Maroc et les impacts des facteurs cognitifs et conventionnalistes sur cette rationalité.

La finalité de cette deuxième partie était double. D'un côté, nous avons pour ambition de vérifier nos propositions de recherche sur le terrain afin de nous réconforter par rapport à notre travail de réflexion. D'une autre côté, et étant donné notre démarche exploratoire, notre travail de recherche vient enrichir les débats à la fois sur la rationalité classique tant controversée, et sur les indicateurs RH, considérés aujourd'hui comme des outils indispensables au pilotage efficace et efficient des ressources humaines.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

La conclusion générale de toute thèse permet au chercheur de revenir sur les principaux résultats obtenus et sur les contributions de la recherche. Elle permet également de revenir sur les limites de la recherche, qu'elles soient conceptuelles ou méthodologiques. Finalement, la conclusion permet de s'exprimer sur les éventuelles ouvertures de la recherche.

## Les principales contributions de la recherche

Rappelons tout d'abord que l'objectif de notre travail de recherche est d'appréhender la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH. Cet objectif est étendu et va au-delà de la posture rationnelle des décideurs dans un processus de décision lié à la conception des indicateurs RH, et consiste à interpellier les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer cette prégnance de la rationalité. Cette recherche est dans ce sens un réconfort pour assoir la légitimité de la rationalité classique dans la prise de décision notamment celui de la conception des indicateurs RH.

Pour ce faire, nous avons exposé les arguments défendant la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH en nous appuyant sur un argumentaire basé sur la place de la rationalité dans la prise de décision, la contribution des émotions dans le renforcement de la rationalité et la logique d'utilisation des indicateurs RH en vue d'atteindre la performance. Selon le paradigme rationnel, pour concevoir les indicateurs RH, il faut confronter les moyens aux fins souhaitées. Selon les moyens financiers et humains dont dispose l'entreprise, elle va concevoir des indicateurs RH qui vont lui permettre de mesurer l'activité qu'elle souhaite mettre sous contrôle.

Nous avons ensuite présenté les arguments apportés par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer cette prégnance de la rationalité classique. Selon le paradigme cognitif, pour concevoir des indicateurs RH et leur donner du sens, il faut que l'entreprise les

intègre dans un système de pilotage. Lorino (1997)<sup>279</sup> a défini deux fonctions au système de pilotage et a justifié cette conception pour «*orienter un système d'activité vers la réalisation de certains objectifs*». Nous retrouvons ici la définition de la rationalité classique qui confronte les moyens (système d'activité dont dispose l'organisation) aux fins poursuivies (la réalisation de certains objectifs). Par ailleurs, Bonnet (2007)<sup>280</sup> considère le pilotage, notamment par les indicateurs RH, comme une «*fonction de coordination entre les activités et les finalités que doit assurer le système de pilotage*». Nous relevons que le pilotage sous-entend la mise en place d'une convention qui va régir les activités de l'entreprise et les objectifs souhaités à travers le système de pilotage. Cette convention a pour objectif de rationaliser les dispositifs de pilotage. Selon le paradigme conventionnaliste, pour concevoir les indicateurs RH, il faut les intégrer dans des tableaux de bord issus de conventions établies. Dans le même sens, et au-delà des tableaux de bord, pour concevoir les indicateurs RH, les directeurs RH se réfèrent à l'existant comme indicateurs de mesure de la performance des ressources humaines et y sélectionnent ceux qui conviennent le plus au contexte de l'entreprise et ceux qu'ils priorisent selon leurs besoins imminents ou futurs. Ce processus de conception des indicateurs RH par mimétisme facilite le travail des directeurs RH dans la mesure où ils s'imprègnent de ce qu'ont fait ou ce que font les autres, et plus spécialement les concurrents. Cette soumission a plutôt une connotation positive dans la mesure où le directeur RH rationalise son action, gagne beaucoup de temps et choisit de se conformer à la convention, combien même elle peut s'avérer implicite (imiter la concurrence).

L'enquête terrain nous a permis d'obtenir des résultats intéressants et nous a réconfortés quant aux propositions de recherche initialement formulées.

Nous avons dans un premier temps vérifié la concordance des indicateurs RH utilisés par les entreprises au Maroc avec ceux énoncés dans notre revue de littérature. Effectivement, toutes les entreprises interviewées utilisent tous les indicateurs de la gestion sociale et ce pour différentes raisons. Certains directeurs RH avancent l'importance du pilotage de l'activité, et des ressources humaines de l'entreprise, d'autres mettent en avant la nécessité d'avoir une vision sur les outils de déploiement de la stratégie de l'entreprise.

La rationalité des directeurs RH lors de la conception des indicateurs RH est appuyée par deux postulats. Le premier est lié à la conformité à une logique financière dans le sens où les

---

<sup>279</sup> Op. cit. p. 54.

<sup>280</sup> Op. Cit. p. 54.

indicateurs RH représentent des outils de pilotage et d'aide à la prise de décision, qu'ils sont stratégiques pour l'entreprise et pour le suivi de sa performance. Le second postulat est lié à la logique dominante des outils dans le sens où les indicateurs RH sont intégrés dans des tableaux de bord ou des HR scorecard pour permettre à l'entreprise de suivre les activités mises sous contrôle. C'est une tour de contrôle constamment en veille pour s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise et de l'atteinte de la performance préalablement définie.

Nous avons ensuite vérifié la place de la cognition managériale auprès des directeurs RH lors de la conception des indicateurs RH. Nous avons relevé que la cognition pouvait être exploitée lors de la conception des indicateurs RH dans le sens où le décideur va recourir à des schémas cognitifs pour structurer et schématiser la masse d'informations issues de son environnement, aussi bien interne, qu'externe. Ces schémas cognitifs peuvent prendre la forme d'heuristiques, considérées comme des stratégies pouvant faciliter la prise de décision. Elles permettent au décideur d'économiser temps et énergie grâce à la structuration des connaissances qu'elles favorisent. Nous avons également relevé que pour donner du sens aux indicateurs RH, les directeurs RH interviewés les intègrent dans des systèmes de pilotage. Ils sont ainsi garant du bon déploiement de la stratégie de l'entreprise et de sa performance.

Nous nous sommes ensuite penchés sur le rôle de la convention dans la conception des indicateurs RH et avons relevé que les directeurs RH interviewés se conformaient à la convention comme norme communément admise, qu'ils concevaient les indicateurs en s'imprégnant des standards ou des concurrents (par mimétisme) et qu'ils se soumettaient à la convention consciemment et ce, parce qu'elle leur procure une certaine aisance dans leur travail et une certaine sécurité.

Nous avons finalement conclu, en exposant l'idée selon laquelle le fait d'utiliser des schémas cognitifs ou encore de se conformer à la convention, ne voulait nullement dire que l'acteur n'était pas rationnel. Utiliser des heuristiques ou suivre une convention pouvait être perçu comme un autre moyen pour parvenir à ses fins, c'est une «*autre forme de calcul*» (Amblard, 2009)<sup>281</sup>. La rationalité est ainsi toujours présente et son caractère calculatoire persiste. Si nous visualisons la situation sous un autre angle de vue, nous relevons qu'il n'est pas ici question d'un calcul dans le sens économique du terme, mais d'un calcul d'ordre sociologique : dans la mesure où le calcul, dans son sens strict, ne permet pas à l'acteur

---

<sup>281</sup> Op. Cit. p. 64.

d'atteindre la satisfaction souhaitée, l'acteur choisit, avec rationalité, de bénéficier des bienfaits qu'il récolte en adoptant d'autres modes de calculs.

Nos principales contributions se déclinent dans les points suivants :

- Il y a une prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH dans l'entreprise au Maroc ;
- Les entreprises marocaines sont finalement en phase avec les standards en termes d'indicateurs RH qu'ils utilisent ;
- Les directeurs RH favorisent l'utilisation des tableaux de bord RH pour une meilleure visibilité sur les activités mises sous contrôle et pour leur suivi ;
- Les directeurs RH recourent à des heuristiques pour optimiser leur gestion des indicateurs RH tout en essayant de garder un œil sur les éventuels biais qu'elles peuvent engendrer ;
- Les directeurs RH se conforment à la convention soit par mimétisme ou consciemment en ce qu'elle leur apporte comme bénéfice ;
- La rationalité permet une vision partagée lors de la conception des indicateurs RH dans la mesure où celle-ci passe impérativement par un processus rationnel, confrontation des moyens aux fins, ou par un processus rationalisé, donner du sens aux indicateurs RH en les intégrant dans un système de pilotage et pour la conception des indicateurs RH en se référant aux conventions dominantes et admises.

Sur le plan méthodologique, notre principale contribution s'articule autour de la combinaison de plusieurs paramètres :

- Une étude qualitative pour étudier des phénomènes sociaux liés à la posture rationnelle des décideurs lors de la conception des indicateurs RH, parce qu'elle permet une certaine autonomie à l'interviewé dans ses réponses.
- La méthode des cas parce qu'elle nous paraît la plus appropriée pour accéder à l'objet de notre recherche. Nous avons utilisé la méthode des cas dans sa signification plurielle dans la mesure où nous avons considéré les individus interpellés comme des cas et les organisations représentées par ces mêmes individus comme des cas également.
- La méthode utilisée pour la collecte des données. Effectivement, nous avons opté pour l'entretien semi-directif et le récit de pratiques.

Nous avons mobilisé dans notre travail de recherche plusieurs concepts, pas forcément novateurs pris séparément, mais réunis dans une même recherche autour d'une même problématique ont permis d'aboutir à une connaissance nouvelle.

## Les limites de la recherche

Tout travail de recherche présente des limites et ce, sans remettre en question les apports de notre étude. Nous allons donc exposer les limites de notre travail afin d'en fournir quelques explications :

- **Les ressources mobilisées :** Toute recherche scientifique exige une mobilisation de ressources en termes de temps, d'argent et de ressources humaines importantes. Malheureusement, de par notre statut de doctorant, professionnel en activité, nos moyens étaient limités. Cependant, nous tenons à préciser qu'à un moment donné, il fallait qu'on s'arrête pour qu'on puisse partager avec les autres chercheurs les résultats de notre travail de recherche.
- **La taille de notre échantillon peut être critiquée.** Les postulats de diversification et de saturation, deux facteurs indispensables pour guider le chercheur dans une recherche qualitative par études de cas multiples, ne sont pas satisfaits. Précisons que nos 26 entreprises constituent des études de cas multiples, elles ne peuvent en aucun cas être considérées comme un échantillon représentatif d'une population donnée.
- **Les données traitées au niveau de notre thèse sont purement qualitatives** et peuvent paraître théorique. Il faut cependant rappeler que celles-ci sont issues des interviews réalisées avec les directeurs RH opérant dans les entreprises marocaines et que nous avons tenté, avec les moyens dont nous disposons, d'en faire une lecture et une analyse pertinente pour les directeurs RH, pour les chercheurs et pour nous même.

Enfin, nous estimons que notre principale limite est l'étude qualitative adoptée. Conjugée à la taille de notre échantillon, nous ne sommes pas en mesure de faire une généralisation de nos résultats. Nous avons cependant choisi cette démarche pour relever la prégnance de la rationalité des décideurs RH dans la conception des indicateurs RH. Nous admettons par ailleurs qu'une étude en profondeur des observations relevées est à envisager. Nous souhaitons ajouter une dernière limite qui, à notre sens, touche beaucoup de recherches, c'est le degré d'implication du chercheur dans l'analyse des résultats. Les données collectées

sont certes une retranscription fidèle des propos des interviewés, cependant, l'analyse des résultats peut être affectée par des biais de perception, involontairement injectés par un chercheur passionné.

## Les perspectives de développement de la recherche

Cette recherche offre encore des pistes de réflexion intéressantes pour les recherches futures.

- Elargir l'échantillon pour une plus grande représentativité ;
- Faire une analyse des résultats par secteur pour voir si celui-ci affecte la rationalité des décideurs lors de la conception des indicateurs RH ;
- Utiliser des logiciels d'analyse des données qualitatives du style NVivo pour une meilleure extraction des résultats ;
- Faire ressortir le style de gouvernance et de management des entreprises interviewées et voir son impact sur la rationalité des directeurs RH dans la conception des indicateurs RH.





# BIBLIOGRAPHIE

## A

- Abaaoukide K., Bentaleb C. (2011), «La gestion de l'urgence dans les PME au Maroc : perceptions et pratiques de gestion», *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 143-163.
- AFC : Actes des séminaires et des congrès depuis 1980.
- Alazard C., Sépari S. (2005), «Contrôle de gestion». DECF, Dunod, Paris.
- Allais M. (1953), «Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque : Critique des Postulats et Axiomes de l'Ecole Américaine», Vol. 21, No. 4 (Oct., 1953), pp. 503-546.
- Allali B. (2008), «Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique», in Eduardo Davel, Jean Pierre Dupuis, et Jean François Chanlat *Gestion et contexte interculturel : Approches problématiques, pratiques et plongées*. Québec, Presse de l'Université Laval et Télé-Université.
- Amblard M. (2009), «Vers une rationalité mimétique», in *Rationalité, mythes et réalités*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Andler D. (1992a), «Introduction aux sciences cognitives», Collection « Folio/essais ». Paris : Gallimard.
- Ashforth B.E. et Humphrey R.H. (1995), «Emotion in the work place: a reappraisal. *Human Relations*», 48: 97-125. Reprinted in 2008 in *Organisational Psychology: Critical Concepts in Psychology*, edited by Jo Silvester.
- Aslanoff A. (2013), «La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire», *Business administration*, Université Nice Sophia Antipolis.
- Auerbach, C.F., & Silverstein, L.B. (2003), «Qualitative data. An introduction to coding and analysis». New York : University Press, New York.

## B

- Bah T. et De Boislandelle H. M. (2010), «La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises», Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés 1er avril 2010, Montpellier, France.

- Bakadir B. (2012), «Audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines : Essai d'analyse», La 30ème Université d'Eté de l'Audit Social, Dijon.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1998), «Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation», *Strategy & Leadership*, pp.34-39.
- Bartoli A. (1997), «Le management des organisations publiques», Edition DUNOD, Paris, 283 pages.
- Batifoulier P. et Larquier G. (2001), «La convention en théorie des jeux», in Batifoulier P. *Théorie des conventions*, *Economica*, 99-126.
- Beauvois J.L., Joule R.V. (1981), «Soumission et idéologies, Psychosociologie de la rationalisation», Presses Universitaires de France, Paris.
- Becker G.S. (1964), «Human Capital», National Bureau of Economic Research, Columbia University press, NewYork, 187 p.
- Bergeron H. (2000), «Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?», 21EME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France.
- Bertaux, D. (1980). *L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités.* *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 69, 198-225.
- Bertaux, D. (2010), «Le récit de vie», (3e éd). Paris : Armand Colin.
- Biencourt O., Chaserant C., Rebérioux A. (2001), «L'économie des conventions : l'affirmation d'un programme de recherche», in Batifoulier P., *Théorie des conventions*, 193-218.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (2001), «L'enquête et ses méthodes : l'entretien». France : Nathan.
- Blanchet A., Gotman A. (1993), «L'enquête et ses méthodes : l'entretien», Paris, Nathan.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2006), «L'enquête et ses méthodes : l'entretien», Paris: Nathan, 128 p.
- Boltanski L., Thévenot L. (1987), «De la justification, Les économies de la grandeur», PUF, Paris.
- Bonnet D. (2007), «Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle: Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation», Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la Direction du Pr. H. Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, 765 pages.
- Boudon R. (1986), «L'idéologie ou l'origine des idées reçues», Paris, Fayard ; 3e édition Paris, Seuil, collection Points, 1992.

- Bourgeois-Gironde S. (2009), «Les émotions économiques. Réflexions sur les mécanismes d'adaptation cérébrale à l'environnement socio-économique», *Revue européenne des sciences sociales*, XLVII-144.
- Boyer R., Orléan A. (1989), «Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire», *Revue économique*, n°2, mars, pp. 233-272.
- Burlaud A., R. Teller, S. Chatelain-Ponroy, S. Mignon et E. Walliser (2004), «Contrôle de gestion», Vuibert.

## C

- Cahuc P. (1995), «Macroeconomic performance and wage setting level in symmetric non-cooperative games», *Economics Letters*, vol 48, 427-32.
- Cappelletti L. (2006), «Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation», *Finance-Contrôle-Stratégie*, 9(1) : 135-156.
- Cappelletti L. et Khouatra D. (2004), «Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle», *Comptabilité-Contrôle-Audit*, juin, Tome 10, Vol. 1, pp. 127-146.
- Cappelletti L., Noguera F. (2005), «Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation», *Management & Avenir 2005/4* (n° 6), p. 183-200.
- Chambon J. P. (1995), «La rationalité économique, apories et perspectives. Une interrogation critique sur l'hypothèse de rationalité en tant que principe de comportement dans le cadre de l'individualisme méthodologique», *Mémoire de 3ème Cycle à l'Université de Sciences Economiques et de Gestion, Université de Reims*.
- Charreire S. & Durrieux F. (1999), «Explorer et tester», Chapitre 3, in : Thietart R-A. et coll., «Méthodes de Recherche en Management», Paris : Editions Dunod, pp57-80.
- Charreire S. et Durrieux F. (2003) «Explorer et tester : les deux voies de la recherche», dans R-A Thiétart (Coord), *Méthodes de Recherche en Management*, Chapitre 3, Dunod, 2003, pp. 58-78, 2ème édition.
- Code du Travail Marocain : <http://www.fichier-pdf.fr/2013/04/17/code-du-travail-marocain-1/>
- Codol J.-P. (1989), «Vingt ans de Cognition Sociale», *Bulletin de Psychologie*, vol. 42, no 390, pp.472-491.
- Cossette P. (2004), «L'organisation, une perspective cognitiviste», Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec.

## D

- Damasio A. (1996), «The Somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex, *Philosophical Transactions of the Royal Society*», London B Biological Sciences, 351(1346):1413-20.
- David, A. (1999), «Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion», Actes de la VIIIe Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS 1999, Chatenay-Malabry).
- David A. (2000a), «Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées», Chapitre 3, in : David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.) (2000), «Les nouvelles fondations des sciences de gestion», Paris : Editions Vuibert (Collection "FNEGE"), pp83-109.
- Decock Good C., Georges L. (2003), «Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion», May 2003, France.
- Defelix C. (1999), «Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction ressources humaines. Note de recherche ESA / CERAG. Université Pierre Mendès France, Grenoble, décembre.
- Demouge, N., & Olivier, G. (1999), «L'enquête orale, l'histoire de vie : une approche phénoménologique de la recherche». Spirale , pp. 195-211.
- Denis M. (1993), Pour les représentations, dans Denis M., Sabah G. (dir.), «Modèles et concepts pour la science cognitive», hommage à J.-F. Le Ny, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Denison E. (1962), «The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us», Supplementary Paper no.13, New-York : Committee for Economic Development.
- Denzin N., Lincoln Y., (1998), «Collecting and interpreting qualitative materials», Ed. Sage.
- Downs A. (1957), «An Economic Theory of Democracy», Harper and Row, p.4.
- Drucker P. (1954), «The Practice of Management», pp.39–40.
- Dumas D. et Giroux N. (1996), «L'intégration planifiée et émergente d'une fusion-acquisition : le cas Consulpro», Working Paper, Université de Montréal.

- Dumouchel P. (1983), «Mimétisme et autonomie», Colloque de Cerisy, L'auto-organisation, de la physique au politique, sous la direction de Dumouchel P. et Dupuy J.P., Editions du Seuil, 353-364.
- Dupuy Y. (1969), «Les objectifs de la firme et l'analyse de l'effectif», In: Revue économique, volume 20, n°4, 1969. pp. 658-683.
- Dupuy J.P. (1989), «Convention et common knowledge», Revue économique, vol.40, n°2, mars, 361-400.
- Durand X. (2008), «La relation pédagogique contrôleur de gestion - opérationnels : enjeux et déterminants», Actes du 29ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, mai, ESSEC, Cergy.

## **E**

- Eisenhardt K. M. (1989), «Building theory from case study research», Academy of Management Review, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550.
- El Baz M. et Boudidar H. (1982), «Les limites du management participatif dans l'entreprise, cas d'une expérience marocaine», Mémoire du Cycle Supérieur de Gestion, ISCAE.
- Elster, J. (1996), «Rationality and the Emotions», The Economic Journal, 106 (438): 1386-1397.
- Estivals R. (2003), «Théorie générale de la schématisation», 3 volumes, L'Harmattan, Paris.
- Epstein, M. J., & Manzoni, J. F. (1997), «The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action», Management Accounting (US) 79, 2, 28-36.
- Epstein M., Manzoni J.F. (1998), «Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards», European Management Journal, volume 16, n° 2, April, pp.190-203.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E., (2003), «Market, études et recherches en marketing», 3ème édition, Dunod.

## **F**

- Favereau O., Picard P. (1996), «L'approche économique des contrats : unité ou diversité ?», Sociologie du travail, 38, 4, pp. 441-464.
- Fernandez A. (2008), «Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet décisionnel dans sa totalité», 4ème édition, Editions Eyrolles 500 pages, pp. 257-264.

- Fernandez A. (2013), «Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main», 6ème édition, Editions Eyrolles 500 pages, pp. 257-264.
- Flamholtz E.G., Brummet R. L., and Pyle W.C. (1968), «Human resource measurement: a challenge for accountants», *The Accounting Review*, 43, pp 217-224.
- Freidberg E. (2011), «Rationalité et analyse des organisations», *Idées économiques et sociales*, 2011/3 n° 165.
- Freyssinet-Dominjon J. (1997), «Méthodes de recherche en sciences sociales», coll. AES, Montchrestien, Paris.
- Fulgseth A. M., Gronhaug K., (2002), «Theory-driven construction and analysis of cause maps», *International Journal of Information Management*, 22, pp. 357-376.

## **G**

- Gauthier, B. (1986), «Recherche sociale», Québec, Canada : Presses Universitaires de Québec.
- Gauthier C., Tardif M. (2005), «La pédagogie : théories et pratiques de l'antiquité à nos Jours», 2ème édition (première édition 1996), Gaëtan Morin, Montréal.
- Gervais M. (2005), «Contrôle de gestion», Economica, Paris.
- Giard V., Boitout V. et Bonmarchand Ph. (1995), «Apport de la simulation à la conception et l'interprétation des tableaux de bord de back office bancaire (CCP) et à la comptabilité de gestion», *Papier de Recherche GREGOR*, Paris I.
- Gilbert P., Charpentier M., Layole G. (2007), «Evaluation et pilotage de la performance RH. Donnez de l'intelligence à vos tableaux de bord», *Revue Entreprise & Personnel*.
- Girard R. (1978), «Des choses cachées depuis la fondation du monde», *Le livre de poche*.
- Girod-Séville M., Perret V., [1999], «Fondements épistémologiques de la recherche», in R.A Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Gioia D.A., E. Pitre (1990), «Multiparadigm perspectives on theory building», *Academy of Management Review*, vol 15 n°4, 584-602.
- Giroux N. (2003), «L'étude de cas», p. 41-84, in : Giordano Y., *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Caen, Edition EMS.
- Gomez P.Y. (1994), «Qualité et théorie des Conventions», Economica, Paris.
- Gomez P. Y. (1996), «Normalisation et gestion des entreprises : une approche conventionnaliste», *Revue d'Economie Industrielle*, 75.

- Gomez P. Y. (1997), «Economie des conventions et sciences de gestion», in Simon Y., Joffre P., Encyclopédie de Gestion, Tome 1, Article 54 : 1060-1072, Economica.
- Gould D.B. (2004). «Passionate Political Processes: Bringing Emotions Back into the Study of Social Movements», dans J. Goodwin et J.M. JASPER (dir.), Rethinking social movements, New York, Rowman and Littlefield publishers, p. 155-174.
- Graham T. Allison et Philip D. Zelikowv, «L'essence de la décision. Le modèle de l'acteur rationnel», Cultures & Conflits, 36 | hiver 1999 - printemps 2000
- Groleau C. (2003), «L'observation», in Y. Giordano (Ed.), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Colombelles : EMS, 211-244.

## H

- Hahn F. (1982), «Stability»; in Arrow and Intriligator (Ed.) (1992), Vol. II, pp. 745-793, Handbook of Mathematical Economics, North Holland, Amsterdam.
- Halinen A. & Tönroos J.-Å., (2005), «Using case methods in the study of contemporary business networks», Journal of Business Research, Vol. 58, No. 9, pp. 1285-1297.
- Harsanyi John C. (1966), «Some Social Science Implications of a New Approach to Game Theory», in Strategic Interaction and Conflict: Original Papers and Discussion, sous la direction de Archibald Kathleen.
- Hassard J. (1991), «Multiple paradigms and organizational analysis : a case study», Organization Studies, vol. 12 n°2, 275-299.
- Hasselbladh, H. and J. Kallinikos (2000). «The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies», Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.) 21(4): 697.
- Heem G. (2000), «Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises?», Comptabilité Contrôle Audit, décembre, 43-55.
- Heem G. (2002), «L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques», Communication aux XXIIe Journées des IAE, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 14p.
- Huard P. (1980), «Rationalité et identité : vers une alternative à la théorie de la décision dans les organisations», In: Revue économique. Volume 31, n°3, pp. 540-572.

## I

- ISEOR, L'institut de Socio-Economie des Entreprises et Organisations, Laboratoire de Recherche en Gestion associé à l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.



## **J**

Joyeau A., Robert-Demontrond P., Schmidt C. (2010), «Les récits de vie en gestion des ressources Humaines : principes, portée, limites», M&A, 4, 34, p.14-39.

## **K**

Kahn R.L. et Cannell C.F. (1957), «The Dynamics of Interviewing. Theory, Technique, and Cases», Wiley & Sons, New York.

Kalika, M. et al. (2007), «Organisation : explosion des frontières et transversalité», EMR Dauphine. Version n°5, 25/05/07, disponible sur [www.dauphine.fr/crepa](http://www.dauphine.fr/crepa).

Kaplan R.S. et Atkinson A. (1989), «Advanced Management Accounting», Prentice-Hall.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, p. 71-79, January- February.

Kaplan R.S. et Norton D.P. (1998), «Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès», Editions d'organisations; 310 pages.

Keegan D., Eiler R. et Jones C. (1989), «Are your performance measures obsolete ?», Management accounting, June, 45-50.

Keynes J.M. (1936), «Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie», Payot, (Edition française : 1977), 407 p., Paris.

Knight F.H. (1921), «Risk, Uncertainty and Profit», Houghton Mifflin Company.

## **L**

Labari B (2002), «Mondialisation et cultures locales», Esprit critique, Vol. 04, N° 10, Octobre.

Langley A. (1997), «Stratégies d'analyse de données processuelles», Recherches Qualitatives, n°17, 206-231.

Laroche H. (1995), «From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation», Organization Science, vol. 6, no 1, pp.62-75.

Lauriol J. (1998), «La décision stratégique en action, une perspective socio-cognitive», Editions L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises.

Lawrence P. et Lorsch J. (1973), «Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation», trad. Fr., les éditions d'organisation, Paris.

- Lebas M.J., McNair C.J. et Euske, K.J., (1993), «Performance Management in an International Setting», *Management Accounting Research*, n°4, pp. 275-299.
- Lebas M. (1994), «Managerial Accounting in France. Overview of past tradition and current practice», *The European Accounting Review*, vol. 3, n° 3, pp. 471-487.
- Lebas (1995), «Oui, il faut définir la performance», *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août, pp. 66-75.
- Leclerc-Olive M. (1999), «L'armature narrative des biographies» - *Spirale - Revue de Recherches en Éducation* - N° 24 (169-193).
- Le Ny J.F. (1999), «Biais », in *Grand dictionnaire de la psychologie*, Larousse.
- Leroy M. (1988), «Le tableau de bord», Edition d'organisation.
- Lewis, D.K. (1969), «Convention: a philosophical study», Cambridge: Harvard Business Press.
- Lorino P. (1997), «Méthodes et pratiques de la performance», Les éditions d'organisation; 512 pages.
- Lorino P. (2001), «Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance», *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Metz, 20 pages.
- Lyles M.A., Thomas H. (1988), «Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions embedded in Alternative Decision-making Models», *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 2, pp.131-144.

## M

- Marmuse C. (1989), «Performance» ; In *Encyclopédie de la gestion*, Article no 118 Edition, Economica.
- Mathy C. (2000), «La régulation hospitalière», Economica - Médica Editions.
- Marqués E. (1974), «La comptabilité des ressources humaines», Éditions Hommes et Techniques, Suresnes, 136 p.
- Martory B. (2009), «Contrôle de Gestion Sociale», 6ème Edition, Vuibert Gestion.
- Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I. (2003), «Analyse causale et modélisation», in R.A. Thiétart (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.335-372.
- Mead R. (1998), «International management : cross-cultural dimensions», Oxford [etc.] : Blackwell Business.

- Mendoza C., Delmond M. H., Giraud F. et Löning H. (2002), «Tableau de bord et Balanced Scorecard», Guide de gestion RF, Groupe Revue Fiduciaire.
- Menzouar A. (2001), «L'entreprise marocaine et la modernité», Edition CRD.
- Mezouar A. et Semeriva J.P. (1998), «Managers et Changement au Maroc», Ed. CRD – LMS Conseil.
- Miles M., Huberman M., (1991), «Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes», Ed. DeBoeck.
- Miles B.M. et Huberman A.M., (1991), «Analyse des données qualitatives», Traduction de la 2ème Ed. Américaine par M.H. Rispal, Bruxelles, DeBrook.
- Miles B.M. et Huberman A.M., (2003), «Analyse des données qualitatives», Seconde Edition, Paris, De Boeck Université.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), «Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique», traduit de l'américain par L. Cohen et J. Fontaine, Village mondial, Paris.
- Mitchell G., May A., McDonald A. (1995), «PICABEU: a methodological framework for the development of indicators of sustainable development», International Journal of Sustainable Development and World Ecology, 2, 104-123.
- Montmorillon B. (1999), «Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise», in Koenig G. (dir.), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21ème siècle, Economica, Paris, pp. 171-198.
- Morin E. et al. (1996), «Les indicateurs de performance», Publication de l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN (Montréal), 167 pages.
- Mucchielli A. (1996), «Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales», Paris : Armand Colin.
- Munier, B., Orléan A. (1993), «Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion», Economique 40.

## N

- Naro G. (2004), «Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting», Actes du séminaire – Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques.
- Naro G. (2006), «Les indicateurs sociaux : Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting», Cahier de recherches ISEOR.

Neely A., Richards H., Mills J., Platts K. ET Bourne M. (1999), «Designing performance measures: a structured approach», international Journal of Operations et Production Management vol. N° 11, pp. 1131-1152.

## **P**

Paillé P. (1996), «De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier», Recherches qualitatives, 15, 179-194.

Parlier M. (1998), «Apprentissage et organisation», Actualité de la formation professionnelle, n°154.

Peirce C.S. (1966), «Selected Writings (values in a universe of chance)», New-York : Dover Publications, 446p.

Perret, V., Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, RA. (Dir.), Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod, pp. 13-33.

Pettigrew A.M., (1992), «The Character and Significance of Strategy Process Research», Strategic Management Journal, Vol. 13, N°8, p. 5-17.

Pirès, A. P. (1997), «Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique». Dans J. Poupard, J.- P. Deslauriers, L.- H. Groulx, A. Laperrière, P. Mayer, & A. P. Pirès (Éds), La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques (pp. 113-172). Boucherville : Gaëtan Morin.

Plane J.M. (2003), «La Gestion des Ressources Humaines», Economica.

Prahalad, C.K. & Yves L. Doz. (1987), «The Multinational Mission, Balancing Local demands and Global Vision», New York: The Free Press.

Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989), «Competitive Groups as Cognitive Communities: the Case of Scottish Knitwear Manufacturers», Journal of Management Studies, vol. 26, no 4, juillet, pp.397-416.

Powell, W. W. and P. DiMaggio (1991), «The New institutionalism in organizational analysis». Chicago, University of Chicago Press.

## **R**

Raviart D. et Tahon C. (1999), «Comment piloter la performance», in Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux, L'Harmattan.

- Reysset P. & Van den Avenne C., (2001), «Le dire et le dit dans les entretiens. Eléments pour le traitement de la complexité du langage», in Bulletin de Méthodologie sociologique, N°70, avril, p.23-52.
- Richard L Daft R. L., Weick K. E. (1984), «Toward a model of organizations as Interpretation systems», Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986); Apr 1984; 9, 000002; ABI/INFORM Global pg. 284
- Richelle M. (1998)b, «Cognition», dans DORON R., PAROT F. (dir.), Dictionnaire de psychologie, Presses Universitaires de France, Paris, pp.125-126.
- Richelle M. (1998)c, «Perception», dans Doron R., Parot F. (dir.), «Dictionnaire de Psychologie», Presses Universitaires de France, Paris, pp.529-530.
- Rispal H. (2002), «La méthode des cas. Application à la recherche en gestion», Perspectives Marketing, De Boeck Université.
- Robert-Demontrond P. (2004), «L'analyse de concepts comme heuristique : principes et mise en œuvre autour des concepts d'attitude et d'intention d'action», in P. Robert-Demontrond (ed.), L'analyse de concepts, Apogée, Rennes, pp.73-130.
- Romelaer P. (2005), «L'entretien de recherche», dans Roussel P. et Wacheux F. (éd.), Management et Ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales, De Boeck université, 2005, p. 102.

## **S**

- Saulou J.Y (1982), «Le tableau de bord de pilotage du décideur», Edition d'organisation.
- Savall H. (1974), «Enrichir le travail humain, l'évaluation économique», Paris, Dunod.
- Savall H. (1975), «Enrichir le travail humain : l'évolution économique», Dunod, Réédition Economica.
- Savall H., Zardet V. (1987), «Maîtriser les coûts et les performances cachées», Paris, Economica.
- Savall H. et Zardet V. (1989), «Maîtriser les coûts et les performances cachés», Préface MA LANSELLE, 2ème Edition augmentée, Economica, Septembre 1989.
- Savall H., Zardet V. (2008b), Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations, Revue Sciences de Gestion-management Sciences- Ciencias de Gestión, n°64.
- Schermerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. (2002), «Comportement humain et organisation», 2ème édition, adaptation française C. De Billy C., Éditions Village Mondial.

- Schuler R.S. et Jackson S.E. (1987), «Linking competitive strategies with human resource management practices», *Academy of Management Executive*, n° 1, pp. 207-219.
- Schuler R.S. et Jackson S.E. (1999), «Strategic human resource management practices», Massachusetts, Blackwell.
- Schultz T. W. (1961), «Investment in human capital», *American Economic Review*, vol. 51.
- Schwenk C.R. (1988), «The Cognitive Perspective on strategic Decision Making», *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 1, janvier, pp.41-56.
- Singly (de) F. (1992), «L'enquête et ses méthodes : le questionnaire», Paris, Nathan.
- Scott W. R. (1987), «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quaterly*, Vol 32, pp. 493-511.
- Sekiou L., Blondin L. et al (1998), «Gestion des ressources humaines», Bruxelles : De Boeck Université.
- Stake R. E. (1994), «Case Studies». In N.K. Denzin, et Y.S. Lincoln, (1994). *Handbook of Qualitative Reseaich*. London, Sage Publications. Chap. 14.
- Stubbart C. (1989), «Managerial Cognition: a missing Link in strategic Management Research», *Journal of Management Studies*, vol. 26, no 4, juillet, pp.325-347.
- Stubbart C., Ramprasad A. (1990), «Chapter 10: Comments on the empirical Articles and Recommendations for future Research», dans HUFF A.S (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.251-288.
- Stupfler C. (2013), «Etude de récits de vie professionnelle d'enseignants du premier degré : analyse du discours», *Education*.
- Simon HA. (1947), «Administrative Behavior, New York, Macmillan», Traduction française Economica, 1983.
- Simon H. (1985), «Human Nature in Politics : The Dialogue of Psychology with Political Science», *American Political Science Review*, n° 79, 1985, pp.293-304.
- Simon H.A. (1982), «Models of Bounded Rationality», The MIT Press, Cambridge.
- Sims H.P., Gioia D.A. (dir.) (1986), «The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition», Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Smith A. (1776), «Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations», livre IV chapitre II, Traduction française de Germain Garnier, 1881 à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843.
- SPEV – Service au Personnel de l'Etat de Vaud (2002), «Section C : Guide de la fixation des objectifs», Etat de Vaud, p. 4.

## T

- Tarondeau J. C. (1988), «L'évolution de la gestion industrielle», *Revue Française de Gestion*, Issue 70.
- Tesch R., (1990), «Qualitative Research: Analysis Types & Software Tools», Bristol, PA: Falmer Press.
- Truss C. (2001), «Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes», *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 8, pp. 1121-1149.
- Turcotte P. (1997), «Comportements en milieu organisationnel», Consul 2000 éditeur (Québec); 658 pages.

## U

- Ulrich D. (1997), «Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results», *Human Resource Management*, volume 36, n°3, p. 303-320.

## V

- Van de Ven A.H. & Huber G.P., (1990), «Longitudinal Field Research Methods For Studying Processes of Organizational Change», *Organization Science*, Vol. 1, N°3, p. 213-219.
- Vandangeon-Derumez I. (1998), «La dynamique des processus de changement», Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Van Meter K.M. (1990), «Methodological and Design Issues: Techniques for Assessing the Representatives of Snowball Samples», National Institute on Drug Abuse Monograph. DHHS Pub. No. (ADM) 90-1678. Washington, D.C., Supt. of Docs., Govt. Print Off., pp. 31-43.
- Verstraete T. (1997)b, «Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitives, praxéologiques et structurales de l'organisation entrepreneuriale», Thèse de doctorat, Lille.
- Vidaillet B. (2003)b, «Chapitre 5: Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations: une occasion particulière de construire du sens», Vidaillet B. (dir.) (2003), «Le sens de l'action», Weick K.E. «socio-psychologie de l'organisation», Vuibert, Paris, pp.115-137.
- Von Mises L. (1985), « L'action humaine », Presses Universitaires de France.
- Voyer P. (2008), «Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance», Québec, presse de l'Université du Québec, p.69.

Vuillemenot, B. (1985), «La genèse de " l'histoire de vie ", de l'enquête au texte», Pratiques, pp. 65-80.

## W

Wacheux F. (1996), «Méthodes qualitatives et recherche en gestion», Economica, 290 p., Paris.

Walsh J.-P. (1995), «Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane», Organization Science, vol. 6, no 3, mai-juin, pp.280-321.

Wirtz P. (2002), «Le dirigeant : intendant fidèle ou agent opportuniste?», XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), 5-7 juin, Paris.

Wright P.M. et Mc Mahan G.C. (1992), «Theoretical perspectives for strategic human resource management», Journal of Management Studies, vol. 18, n° 2, pp. 295-320.

Wolfesberger A. (2010), «Le désintéressement malveillant Ou le chapitre manquant du Traité critique de l'homme économique de Jon elster», Revue française de science politique, 2010/4 Vol. 60, p. 769-785.

## Y

Yin R.K., (1994), «Case Study Research, Design and Methods», Second Edition, Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, Vol.5.

Yin R.K., (2003a), «Applications of Case Study Research», Applied Social Research Series, Second Edition, Vol. 34, Sage Publications.

## Z

Zardet V. (1986), «La contribution des systèmes d'information à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentations», Thèse pour l'obtention de Doctorat d'Etat en sciences de gestion. Université Lumière Lyon 2 ; 473 pages + 380pages d'annexes.





# ANNEXES

## ANNEXE 1

### Synthèse Recherche Revues Scientifiques

Mon sujet de recherche principal est le « contrôle de gestion sociale », ma problématique de recherche n'a pas encore été arrêtée vu que je me donne le temps de faire une revue de la littérature sur le sujet.

Première étape de cette définition de la revue de la littérature consiste à sélectionner des revues scientifiques afin d'y tâter le terrain sur les publications touchant directement ou indirectement mon sujet de recherche.

Pour cette première sélection des revues, je me suis référée au classement des revues scientifiques en sciences de gestion du Collège Scientifique de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'enseignement de la Gestion des Entreprises) de décembre 2011. Ce collège scientifique bénéficie d'une forte légitimité parce qu'il regroupe 14 associations scientifiques de la discipline des sciences de gestion. Les critères de classement des revues scientifiques par le Collège Scientifique de la FNEGE sont unanimes pour l'ensemble des revues et sont validés et partagés par les associations scientifiques. Les revues sont classées en 4 catégories<sup>282</sup> comme suit :

- Catégorie 1 : Les revues de renom en sciences de gestion ;
- Catégorie 2 : Des revues très sélectives avec un processus de révision très exigeant ;
- Catégorie 3 : Des revues répondant aux principes d'arbitrage, de sélectivité et de qualité ;
- Catégorie 4 : Des revues répondant aux principes d'arbitrage des revues scientifiques, avec une bonne sélectivité, accueillant des contributions originales.

Mon choix s'est porté sur les revues scientifiques de la première catégorie (sauf 2 revues) pour la qualité scientifique de leur contenu.

Ma première sélection a débouché sur 41 revues scientifiques dont 2 francophones.

Après la sélection des revues scientifiques, je suis passée à une deuxième étape qui consistait à rechercher les articles qui traitent mon sujet de recherche. Pour cela, j'ai défini un mot clé

---

<sup>282</sup> FNEGE, « Classement des revues scientifiques en Sciences de Gestion », Décembre 2011

de recherche qui est « Social Management Control ». Les résultats de cette recherche sont répertoriés dans l'annexe 1, Recherche 1. Ces résultats montrent que le nombre d'articles comportant le Social Management Control varie entre 0 et 5200 articles. Cette recherche de par son caractère large et global, m'a amenée à faire un deuxième tri me permettant ainsi d'affiner les résultats obtenus. Je me suis par conséquent penchée sur chaque revue pour analyser les articles afin de n'en retenir que ceux qui intéressent ma recherche.

Pour cette étape, j'ai sélectionné les revues où j'ai trouvé plus de 1000 articles comprenant le Social Management Control sauf pour la revue Sciences de Gestion que j'ai quand même pris en considération avec seulement 421 articles.

Après ces étapes de sélection, de classement et d'analyse sommaire des contenus des 12 revues, il m'a paru pertinent de faire une comparaison entre les revues par rapport aux périodes de publications afin de voir si les revues étudiées ont publié des articles sur le Social Management Control sur la même période, est ce qu'il y a des périodes creuses où aucun articles n'a été publié ? Et si au contraire, il y a des périodes où les revues ont beaucoup publiés sur le sujet ? Ou si tout simplement une revue publie particulièrement plus que les autres sur ce sujet ?

Les revues étudiées couvrent la période allant de 1947 à 2013.

De 1947 à 1973, aucun article relevant du Social Management Control n'a été publié.

De 1974 à 2013, 237 articles ont été publiés par les 12 revues étudiées soit une moyenne de 6 articles publiés par an.

Les années qui ont connu le plus de publications sont :

- 1977 : 7 articles
- 1985 : 6 articles
- 1991 : 7 articles
- 1994 : 6 articles
- 1995 : 6 articles
- 1996 : 11 articles
- 1997 : 9 articles
- 1998 : 7 articles
- 1999 : 7 articles
- 2001 : 12 articles
- 2003 : 7 articles
- 2004 : 12 articles

- 2005 : 9 articles
- 2006 : 13 articles
- 2007 : 10 articles
- 2008 : 9 articles
- 2009 : 8 articles
- 2010 : 12 articles
- 2011 : 10 articles
- 2012 : 12 articles

Les revues ayant le plus publié d'articles sur le Social Management Control sont :

- Journal of Business Ethics = 73 articles
- Accounting, Organization & Society = 40 articles
- Academy of Management Journal = 31 articles
- Academy of Management Review = 21 articles
- Finance, Contrôle, Stratégie = 19 articles
- Journal of Business Research = 13 articles
- British Journal of Industrial Relations = 10 articles

Les revues ont été classées par ordre décroissant de publication. Je me suis limitée à étudier 7 revues ayant publié 10 articles et plus relevant du Social Management Control.

Parmi ces mêmes revues (au nombre de 7), j'ai procédé à un deuxième classement pour faire ressortir le nombre d'articles publiés. Mon choix s'est porté sur une publication minimale de 6 articles par année.

Le classement par revue et par année de publication est le suivant :

- 1977 : 7 articles ont été publiés par 4 revues :
  - o Accounting, Organization & Society = 4 articles
  - o Academy of Management Review = 1 article
  - o Academy of Management Journal = 1 article
  - o British Journal of Industrial Relations = 1 article
- 1985 : 6 articles ont été publiés par 4 revues :
  - o Accounting, Organization & Society = 2 articles
  - o Journal of Business Ethics = 2 articles
  - o Academy of Management Review = 1 article
  - o Academy of Management Journal = 1 article
- 1991 : 7 articles ont été publiés par 2 revues :

- Journal of Business Ethics = 5 articles
- Academy of Management Review = 2 articles
- 1994 : 6 articles ont été publiés par 3 revues :
  - Academy of Management Journal = 3 articles
  - Journal of Business Ethics = 2 articles
  - Academy of Management Review = 1 article
- 1995 : 6 articles ont été publiés par 4 revues :
  - Journal of Business Ethics = 2 articles
  - Academy of Management Journal = 2 articles
  - Academy of Management Review = 1 article
  - British Journal of Industrial Relations = 1 article
- 1996 : 10 articles ont été publiés par 4 revues :
  - Academy of Management Journal = 5 articles
  - Journal of Business Ethics = 3 articles
  - Academy of Management Review = 1 article
  - Journal of Business Research = 1 article
- 1997 : 6 articles ont été publiés par 4 revues :
  - Journal of Business Ethics = 2 articles
  - Academy of Management Journal = 2 articles
  - Academy of Management Review = 1 article
  - Journal of Business Research = 1 article
- 1998 : 7 articles ont été publiés par 3 revues :
  - Journal of Business Ethics = 3 articles
  - Academy of Management Journal = 2 articles
  - Academy of Management Review = 2 articles
- 1999 : 6 articles ont été publiés par 3 revues :
  - Finance, Contrôle, Stratégie = 3 articles
  - Academy of Management Journal = 2 articles
  - Accounting, Organization & Society = 1 article
- 2001 : 11 articles ont été publiés par 4 revues :
  - Journal of Business Ethics = 6 articles
  - Academy of Management Journal = 2 articles
  - Journal of Business Research = 2 articles

- Accounting, Organization & Society = 1 article
- 2003 : 7 articles ont été publiés par 3 revues :
  - Journal of Business Ethics = 4 articles
  - Academy of Management Journal = 2 articles
  - British Journal of Industrial Relations = 1 article
- 2004 : 11 articles ont été publiés par 4 revues :
  - Journal of Business Ethics = 6 articles
  - Accounting, Organization & Society = 2 articles
  - Finance, Contrôle, Stratégie = 2 articles
  - Journal of Business Research = 1 article
- 2005 : 8 articles ont été publiés par 5 revues :
  - Accounting, Organization & Society = 2 articles
  - Journal of Business Ethics = 2 articles
  - Finance, Contrôle, Stratégie = 2 articles
  - Academy of Management Review = 1 article
  - Academy of Management Journal = 1 article
- 2006 : 11 articles ont été publiés par 6 revues :
  - Journal of Business Ethics = 4 articles
  - Academy of Management Journal = 2 articles
  - British Journal of Industrial Relations = 2 articles
  - Academy of Management Review = 1 article
  - Finance, Contrôle, Stratégie = 1 article
  - Journal of Business Research = 1 article
- 2007 : 8 articles ont été publiés par 5 revues :
  - Finance, Contrôle, Stratégie = 3 articles
  - Journal of Business Ethics = 2 articles
  - Academy of Management Review = 1 article
  - Academy of Management Journal = 1 article
  - Accounting, Organization & Society = 1 article
- 2008 : 7 articles ont été publiés par 3 revues :
  - Journal of Business Ethics = 4 articles
  - Finance, Contrôle, Stratégie = 2 articles
  - British Journal of Industrial Relations = 1 article

- 2009 : 7 articles ont été publiés par 4 revues :
  - o Journal of Business Ethics = 3 articles
  - o Accounting, Organization & Society = 2 articles
  - o Finance, Contrôle, Stratégie = 1 article
  - o Journal of Business Research = 1 article
- 2010 : 9 articles ont été publiés par 4 revues :
  - o Journal of Business Ethics = 4 articles
  - o British Journal of Industrial Relations = 2 articles
  - o Finance, Contrôle, Stratégie = 2 articles
  - o Accounting, Organization & Society = 1 article
- 2011 : 8 articles ont été publiés par 5 revues :
  - o Journal of Business Ethics = 4 articles
  - o Accounting, Organization & Society = 1 article
  - o British Journal of Industrial Relations = 1 article
  - o Finance, Contrôle, Stratégie = 1 article
  - o Journal of Business Research = 1 article
- 2012 : 9 articles ont été publiés par 3 revues :
  - o Journal of Business Ethics = 4 articles
  - o Journal of Business Research = 4 articles
  - o Finance, Contrôle, Stratégie = 1 article

De ce classement, je peux déduire que la revue Journal of Business Ethics vient en tête des publications sur les 18 années étudiées avec le plus grand nombre d'articles publiés avec 57 publications, la revue Academy of Management Journal vient en deuxième position avec 22 articles publiés sur les 18 ans et finalement en troisième position vient la revue Finance, Contrôle, Stratégie avec 18 articles publiés.

La dernière étape de ce processus est celle de l'analyse approfondie du contenu. Effectivement, il est évident de rentrer dans le vif du sujet afin de voir comment le Social Management Control a été abordé par chacune des revues sur les principales années de publication. L'intérêt étant de voir d'une part les différents usages et les différentes interprétations qui ont été faits du Social Management Control et d'autre part, mettre en avant l'évolution des publications sur ce sujet d'une année à l'autre.

## 1977

Les articles publiés durant l'année 1977 portent principalement sur l'émergence de 3 concepts fondamentaux dans notre intuition de recherche que sont :

- La performance sociale
- La comptabilité sociale ou des RH
- Les méthodologies de la mesure des RH

La performance sociale a été traitée dans un contexte industriel où les chercheurs lui ont accordé un intérêt particulier. Cet intérêt s'est développé dans l'industrie dans un souci de développer les compétences de cette dernière dans des activités aussi bien sociales qu'économiques.

La comptabilité sociale ou des RH a, quant à elle, été abordée sous trois angles différents :

1-L'intérêt de la comptabilité sociale comme nouvelle approche de la comptabilité des RH et sa mise en place dans une entreprise suédoise. Les chercheurs ont mis en avant les spécificités de la comptabilité sociale dans ce contexte suédois, des difficultés rencontrées lors de sa mise en œuvre et son impact sur l'entreprise suédoise où elle a été intégrée.

2-Etant donné que la comptabilité sociale informe sur les conséquences économiques et sociales des activités de l'organisation, deux questions se sont alors imposées : Quoi reporter ? Et comment développer l'information à reporter ? Les chercheurs concluent que des indicateurs de performance peuvent alors être construits à des fins de reporting social interne et/ou externe.

3-La divulgation des données sur la comptabilité des RH a tendance à produire un effet négatif sur la performance et sur les rapports dans les groupes. Contrairement à la divulgation des données sur les salaires qui n'a eu aucun effet significatif sur les relations dans le groupe.

Le troisième et dernier concept traité est celui de la mesure en RH. Différentes méthodologies s'appliquant à la mesure des RH existent. Les chercheurs ont tenté de clarifier et d'étudier ces méthodes par l'application d'un cadre de la théorie de la mesure. Il a été donc question de traiter les perspectives de la théorie de la mesure et son application à la comptabilité des RH.

## **1985**

Les articles publiés durant l'année 1985 traitent 4 problématiques différentes mais avec un noyau commun qui est celui de la mesure des RH.

Les concepts véhiculés par ces 4 problématiques sont :



- Les indicateurs sociaux
- La relation entre la communication sociale, la performance sociale et la performance économique
- La nature sociale de la pratique comptable
- Le reporting social

Les indicateurs sociaux sont abordés dans une étude analytique de tous les développements liés à la comptabilité sociale. L'intérêt étant de présenter une base d'analyse pour des fins d'audit social.

Pour ce qui est de la relation entre la communication sociale, la performance sociale et la performance économique, il s'avère que des résultats contradictoires résultent de cette relation. Les principales raisons de ces incohérences avancées par les chercheurs sont 1) un manque en théorie, 2) une définition inappropriée des principaux termes, et 3) des lacunes dans les données empiriques de base. Les chercheurs ont, par ailleurs, formulé des suggestions quant à la façon avec laquelle cette situation peut être améliorée.

L'article sur la nature sociale de la pratique comptable passe en revue certaines théories existantes et, ce faisant, identifie un certain nombre de problèmes conceptuels importants. Il procède à une analyse sociale de la montée de l'intérêt pour la valeur ajoutée au Royaume Uni dans les années 1970, cherche à mettre en évidence les enjeux théoriques et les problèmes qui se dégagent de cet événement particulier, pour enfin discuter les conséquences de ceux-ci pour l'analyse de la comptabilité sociale.

L'article sur le reporting social présente un processus par étape pour évaluer l'utilité et l'utilisation de l'information du reporting social de l'entreprise. Il s'est appuyé sur des études menées en Allemagne et en Suisse auprès des utilisateurs potentiels des rapports sociaux. Il aborde le stade de développement de cet outil d'information et suggère des considérations qualitatives pour évaluer son impact sur le comportement des entreprises.

## **1991**

Les articles publiés en 1991 relatent la performance sociale revisitée. Ils définissent la performance sociale et reformulent le modèle de la Corporate Social Performance (CSP) pour construire un cadre cohérent et intégratif de la recherche en entreprise. Les résultats de la CSP sont présentés comme des impacts sociaux, des programmes et politiques sociales.

## **1994**

Les articles publiés en 1994 traitent la performance sociale sous différents angles.

Certains ont tenté de démontrer la relation entre les caractéristiques d'une gestion d'entreprise et la performance sociale. S'appuyant sur des études sur le leadership stratégique, les chercheurs ont développé et testé des hypothèses sur le lien entre les attributs du dirigeant et les différents niveaux de performance sociale. Les résultats vont dans le sens que les organisations sont le reflet de leurs dirigeants. D'autres articles ont fait le lien entre l'investissement dans une entreprise et la performance sociale. L'hypothèse centrale traitée est que les institutions investissent davantage dans des sociétés ayant une forte performance sociale. Les résultats issus de ces recherches révèlent une relation positive entre la performance sociale et le nombre d'institutions détenant les actions d'une société. Une relation positive mais non significative entre la performance sociale et le pourcentage d'actions détenues par les institutions a également été conclue.

Enfin, le dernier angle sous lequel la performance sociale a été traitée est celui où un lien a été établi entre la combinaison de certaines politiques et pratiques RH et la performance sociale et financière.

## **1995**

Les articles publiés en 1995 étudient l'impact des pratiques de GRH sur le chiffre d'affaires, la productivité et la performance financière de l'entreprise. Les résultats de ces études indiquent que ces pratiques ont un impact économiquement et statistiquement positif sur les résultats intermédiaires des employés (chiffre d'affaires et productivité) à court terme, et à long terme sur la performance financière de l'entreprise.

## **1996**

Les articles publiés en 1996 traitent 2 différentes problématiques.

-Les indicateurs de mesures des ressources humaines : Les chercheurs avancent qu'il serait peut être intéressant pour la recherche en gestion des questions sociales de tenter de développer un socle commun de mesures et de données en ressources humaines. Les chercheurs se sont appuyés sur les travaux de Carroll (1991) et de Pfeffer (1993) avant de faire

référence au cabinet de conseil KLD et à son apport à la mesure en RH. Carroll (1991) a encouragé les chercheurs à travailler sur la mesure de la performance sociale à partir d'une variété de points de vue différents en utilisant une variété de mesures différentes. Pfeffer (1993) suggère que l'absence de mesure cohérente a contraint l'organisation des études dans le domaine des questions sociales dans son développement comme un champ. Suite à ces constats d'absence de mesure et données sociales, KLD, Kinder, Ludenberg et Domini & Co., un cabinet de conseil en investissement du choix social, a mis à la disposition des chercheurs sa base de données des performances sociales. Les données KLD ont le potentiel de devenir un référentiel de mesure de la performance sociale largement accepté par l'ensemble. Le but de cette recherche est de présenter une étude de la validité de construit comparant les données KLD à d'autres mesures de la performance sociale.

-Relation et impact des RH et les performances organisationnelles : Certaines études ont examiné la relation entre les RH et les performances de l'entreprise dans les milieux de production. Ces études ont montré un effet essentiel du lien entre l'amélioration du capital humain par les systèmes des RH et une stratégie de qualité de fabrication. D'autres études ont traité l'impact de la GRH sur la performance organisationnelle et son rôle dans l'amélioration de celle-ci. Les chercheurs tentent d'expliquer pourquoi les décisions RH sont susceptibles d'avoir une influence importante et unique sur la performance organisationnelle. Les résultats indiquent que le système de récompenses initiales affecte négativement les performances mais ont un effet positif sur la survie de l'organisation. D'autres résultats ont montré un lien positif entre les pratiques de GRH telles que la formation et la sélectivité des effectifs, et la perception des mesures de la performance des entreprises.

## **1999**

Les articles publiés en 1999 traitent de problématiques différentes.

Certains tentent de dégager les effets de la gouvernance sur la performance sociale de l'entreprise. Deux principaux résultats ressortent de ces études : 1) l'image externe de la gouvernance a un impact positif sur la qualité des produits mais sans aucun effet significatif sur la performance sociale.

D'autres articles se sont interrogés sur l'adaptation des modes de coordination et de gestion à la GRH. En outre, il s'agit de piloter les RH en utilisant des outils empruntés à d'autres

fonctions dans l'entreprise tels que les tableaux de bord ou les indicateurs de mesure et de suivi des RH.

## **2001**

Les articles publiés en 2001 traitent tous du lien entre la performance sociale et la performance financière mais de différentes manières.

-La première recherche a soulevé la question suivante : « est ce que la taille de l'entreprise affecte la relation entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise ? ». Les résultats de l'étude ne confirment aucun impact de la taille de l'entreprise sur la performance sociale et financière de l'entreprise.

-La seconde recherche fait le lien entre les changements dans la performance sociale de l'entreprise et la performance financière. Les chercheurs attestent que la théorie des parties prenantes offre un cadre pour étudier la relation entre la performance sociale et la performance financière. Cette relation est étudiée en examinant comment les changements dans les performances sociales sont liés à un changement dans les mesures comptables. Les résultats de l'étude confirment que les changements dans les performances sociales sont positivement associés à la croissance du chiffre d'affaires pour l'année en cours et les années suivantes. Cela implique qu'il y a des avantages à court terme pour l'entreprise dans l'amélioration de la performance sociale.

-La troisième recherche fait également le lien entre la performance sociale et la performance financière mais dans un contexte précis qui est celui de l'industrie des supermarchés au Royaume Uni. Les chercheurs ont commencé par une analyse critique des études similaires dans un contexte industriel et ont formulé deux remarques importantes : 1) Absence de résultats concluants d'une relation positive entre la performance sociale et la performance financière ; 2) Les résultats antérieurs sont dénués de fondements théoriques rigoureux. C'est ainsi que l'article démontre clairement comment la théorie des parties prenantes doit constituer la base de ce domaine de recherche. Les résultats de l'étude menée dans l'industrie des supermarchés au Royaume Uni suggèrent que les performances sociale et financière contemporaines (c'est-à-dire de l'année en cours) sont négativement corrélées, alors que la performance financière de l'exercice antérieur est positivement corrélée avec la performance sociale de l'exercice ultérieur.

-Dans cette dernière catégorie d'articles, le lien entre l'orientation du marché et la gestion stratégique des RH et la performance organisationnelle est établi. Les résultats de l'étude suggèrent un lien direct entre l'orientation du marché et la performance et indiquent que l'association entre la gestion stratégique des RH et la performance sociale est obtenue par la mesure de l'orientation du marché présentée par l'organisation. Par conséquent, il est soutenu que la gestion stratégique des RH peut être considérée comme un antécédent de l'orientation de marché.

## **2003**

Les articles publiés en 2003 traitent principalement du Human Capital Management (HCM) comme nouvelle approche de la gestion du personnel. Le HCM met l'accent sur l'alignement entre l'individu et l'organisation et offre aux yeux des chercheurs le défi et la clé d'une gestion du personnel réussie à l'avenir.

## **2004**

Les articles publiés en 2004 traitent de 4 différentes problématiques :

-Le capital humain : Ce concept est traité sous 2 angles différents :

--Les premières études ont tenté de faire le lien entre le capital humain stratégique et le système de contrôle de gestion. Les résultats de l'étude montrent que l'utilisation du capital humain stratégique influe positivement sur l'utilisation du personnel et l'utilisation des contrôles non traditionnels.

--Les secondes recherches étudient les effets du capital humain des commissaires aux comptes sur les chances de survie des cabinets d'audit nouvellement créés. Le capital humain est analysé à la fois au moment de la création d'un cabinet d'audit et pendant sa durée de vie. Pour analyser les données, les chercheurs ont appliqué la technique de l'analyse historique des événements. Ils concluent que des niveaux élevés d'expériences fondatrices (c'est-à-dire au démarrage de l'activité du cabinet) ont une influence positive sur la performance du cabinet d'audit. Cependant, des niveaux élevés d'expériences au cours de la vie di cabinet d'audit, à savoir le vieillissement des commissaires aux comptes de l'entreprise, ont un effet négatif sur la performance du cabinet.

-Lien entre le changement des outils du contrôle de gestion et les acteurs de l'organisation : Les chercheurs suggèrent que l'exigence de cohérence au service de la performance de l'entreprise dite « cohérence instrumentale » ne peut ignorer les besoins de cohérence dite « psychologique » des acteurs qui animent ses systèmes de contrôle de gestion.

-Les systèmes de mesure de la performance dans les PME : Dans le cadre des PME, les systèmes de mesure n'intègrent presque pas le Balanced Scorecard dans sa structure « équilibrée ». Les chercheurs concluent que la structure du Balanced Scorecard est « équilibrée » quand deux conditions sont remplies, quand la taille de l'entreprise augmente et quand l'environnement de l'entreprise est complexe et incertain.

-Lien entre l'utilisation de l'externalisation par l'entreprise et son rendement : Dans cette étude, les chercheurs ont analysé la réaction entre l'externalisation des ressources humaines, à savoir la formation et la paie, et la performance de l'entreprise. Ils ont ensuite formulé l'hypothèse que la relation Externalisation/Performance n'est pas la même pour toutes les entreprises et ont, par conséquent, testé les effets potentiels modérateurs de la taille des entreprises. Les résultats indiquent que l'externalisation de la formation et la paie ont des répercussions sur les performances des entreprises. Cependant, les résultats concernant l'effet modérateur de la taille des entreprises n'ont pas été concluants.

## **2005**

Les articles publiés en 2005 sont axés sur 2 problématiques à savoir la mesure de la performance dans l'entreprise française et l'émergence du système de contrôle de gestion.

-La mesure de performance dans l'entreprise française : Cette étude a été menée sous deux angles :

--Le premier a consisté à étudier la performance sociale des entreprises françaises en se basant sur les données ARESE de l'année 2000. ARESE est une agence de notation sociale française qui fournit des données chiffrées sur la performance sociale des entreprises françaises. L'étude commence par examiner les modèles de performance sociale des entreprises de pointe et de discuter les modèles inhérents à la mesure de ce concept avant de passer à la présentation et l'analyse des données ARESE dont la pertinence pour les modèles existants a été discutée.

--Le second angle sous lequel a été traitée la performance sociale des entreprises françaises est celui de la définition des indicateurs dans les tableaux de bord de ces entreprises.

Traditionnellement, l'évaluation de la performance de l'entreprise se traduit par les résultats financiers, mais la concurrence a obligé les dirigeants d'entreprises à changer leur manière d'appréhender la performance. L'étude porte sur l'analyse des systèmes d'évaluation des performances adoptés par les entreprises françaises en mesurant l'impact de certains critères comme la taille, la stratégie de l'entreprise, l'environnement instables et les indicateurs non financiers, notamment en relation avec le pilotage des ressources humaines, sur les performances des entreprises.

-L'émergence de système de contrôle de gestion : Les chercheurs ont mené une étude exploratoire sur l'émergence du système de contrôle de gestion dans les petites entreprises en croissance. L'adoption de système de contrôle de gestion est un élément clé dans la gestion de la tension que la croissance impose aux yeux des entreprises en croissance. Ils se sont basés sur la littérature empirique consacrée à l'évolution des systèmes de contrôle de gestion au cours du cycle de vie des entreprises. Et pour cela, ils se sont appuyés sur la théorie du contrôle de gestion existant, l'esprit d'entreprise et la littérature du cycle de vie. L'article définit plusieurs variables comme moteur de l'émergence du système de contrôle de gestion, y compris la taille de l'organisation, son âge, le remplacement du fondateur ou du chef de la direction, et l'existence d'investisseurs extérieurs. L'article fournit les résultats sur la manière avec laquelle l'émergence de différents types de système de contrôle de gestion qui dépend de l'organisation ont été adoptés.

## **2006**

Les articles publiés en 2006 sont très riches et traitant de problématiques diversifiées.

-Le reporting social : Ce sujet a été traité de deux façons différentes :

--Le reporting social comme un outil d'apprentissage organisationnel : Les chercheurs concluent que la conception et la mise en œuvre de reporting social des entreprises peut conduire à des changements individuels et organisationnels dynamiques qui favorisent la performance organisationnelle.

--Le reporting social de l'entreprise dans le contexte européen : L'article contribue à la discussion sur l'interface entre les rapports sur les ressources humaines (fondés sur des mesures telle que la comptabilité des ressources humaines) et les pratiques de reporting social de l'entreprise. Les résultats de l'analyse indiquent que les pratiques sociales sont encore à un stade précoce de développement dans les entreprises en Finlande.

-Comment inclure la dimension sociale dans les systèmes de gestion : Le but de cette recherche est d'analyser la performance sociale des principales entreprises financières espagnoles par le biais des données publiques telles que les rapports sociaux et les sources médiatiques. Pour ce faire, les chercheurs ont d'abord déterminé les critères de performance sociale des entreprises les plus influents sur les entreprises bancaires et ont choisi les indicateurs les plus précis, quantitatifs et qualitatifs, permettant de mesurer la performance sociale.

-L'internationalisation examinée à travers le capital humain et le capital relationnel : Afin d'approfondir les connaissances sur les bases de l'internationalisation, les chercheurs ont examiné l'importance de deux ressources de l'entreprise : le capital humain et le capital relationnel dérivé de la relation avec les clients, les entreprises et les gouvernements étrangers. Les résultats montrent que le capital humain et le capital relationnel ont généralement un effet positif sur l'internationalisation et la performance de l'entreprise mais le capital relationnel n'anime pas cette relation. Même si le capital relationnel Clients de l'entreprise avait un effet positif fort sur la performance de l'entreprise, le capital relationnel Gouvernement étranger a eu un effet négatif sur les performances de celle-ci.

-Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conceptions et implantation : L'article traite la problématique de l'implantation d'un modèle de contrôle de gestion socio-économique afin de piloter la performance sociale et son impact sur la performance financière de l'entreprise. L'article décrit les enjeux d'un pilotage de la performance sociale sur la base d'un contrôle de gestion socio-économique et identifie les conditions informationnelles et organisationnelles indispensables pour une implantation durable d'un tel système.

-Lien entre performance sociale et diversification géographique : L'article développe un ensemble de modèles empiriques de la performance sociale et tente de trouver des preuves d'une relation positive significative entre la performance sociale et la diversification géographique. Les chercheurs constatent que la diversification géographique n'a aucun impact sur la performance des employés c'est-à-dire que la relation entre la diversification géographique et la performance sociale varie considérablement selon les différentes composantes de la performance sociale. Dans l'ensemble, les chercheurs apportent la preuve que les entreprises élaborent leurs stratégies de performance sociale en fonction de leurs profits géographiques.



-GRH et performance des centres d'appels au Royaume Uni : Les chercheurs ont formulé deux hypothèses de recherche : 1) Il existe des liens cohérents entre la gestion stratégique des ressources humaines, les besoins opérationnels, la conception du travail et la GRH ; 2) L'adéquation entre les pratiques de ressources humaines et les facteurs de marché détermine la performance organisationnelle. Les résultats affirment que quelques relations directes entre les éléments de la gestion stratégique des ressources humaines sont trouvées, et que des relations directes, plutôt que celles animées par des facteurs de marché, se trouvent entre les pratiques RH et la performance. Mais les principaux besoins opérationnels sont liés à la conception du travail, qui est elle-même liée à un nombre limité de pratique RH. Les effets directs de la conception du travail sur les indicateurs clés de performance sont plus prononcés que celles des pratiques RH.

## **2007**

Les articles publiés en 2007 traitent de thématiques différentes :

-Comment la performance sociale est institutionnalisée dans la structure de gouvernance ? L'objet de cette étude est de démontrer que la performance sociale est institutionnalisée u sein de la structure de gouvernance. Les chercheurs ont commencé par la description du système de gouvernance néerlandais. Ils ont remarqué que, dans certaines circonstances, la gouvernance dans les entreprises néerlandaises est déjà liée à la performance sociale en raison de la législation en vigueur. Par ailleurs, une vue de la gouvernance montre que la performance sociale est institutionnalisée dans la structure de gouvernance de l'entreprise. Les processus de réactivité, depuis longtemps considérés comme un point de départ de l'analyse de la performance sociale, apparaissent comme des processus décisionnels. Dans ces procédés, les attentes des parties prenantes peuvent être institutionnalisées, la confiance peut être construite et les intérêts peuvent être incorporés. Cela rend la performance sociale dépendante du contexte.

-Le processus budgétaire comme processus d'interactions sociales : Les chercheurs avancent que l'interactivité des systèmes budgétaires ont été récemment développés en contrôle de gestion. S'appuyant sur une étude de cas adoptant la méthode d'analyse de réseau social, les chercheurs ont mené une recherche qui a pour but de comprendre quelles sont les relations inter-organisationnelles qui accompagnent le processus budgétaire, et quels sont les effets intégrateurs des budgets ?

## 2008

Les articles publiés en 2008 traitent tous de la relation entre performance sociale et performance financière sous différents angles :

-Revue de la littérature sur la relation entre la performance sociale et performance financière de l'entreprise. Les résultats de l'étude de la littérature effectuée révèlent qu'il y a en effet des preuves empiriques d'une corrélation positive entre performance sociale et performance financière de l'entreprise.

-La performance sociale et financière de l'entreprise : Bien que tous s'accordent sur le signe positif de la relation entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise, constat dégagé également de la littérature, les mécanismes qui constituent cette relation ne sont pas encore bien connus. Les chercheurs ont abordé cette question en étendant la théorie de la gestion des intervenants en y ajoutant un aperçu de la théorie de la psychologie et de la théorie de décision perspective de la sociologie des ressources de la dépendance. Ils ont ainsi enrichi la littérature existante en mettant l'accent sur l'hétérogénéité des parties prenantes, l'encadrement perceptif et sur des mesures ventilées de la performance sociale.

-La performance entre construit social et indicateurs simplifiés : Les chercheurs ont tenté, à travers leur recherche, de réduire en des modèles simples des organisations complexes de réputation. Leur travail de recherche se base sur l'étude de deux organisations complexes et différentes à savoir les musées français et le dispositif RMI. La théorie défendue est la suivante : Quand la performance sociale est un construit social développé dans des organisations qualifiées de complexes, le contrôle se fait, paradoxalement, à travers un indicateur simplifié en liaison avec ce construit social.

-La légitimité de la comparaison des salaires et la performance des organisations : Cette étude consiste en l'examen des primes payées à l'Université Chancelier au Royaume Uni. L'analyse empirique, qui couvre la période 1997-2002, évalue l'impact des primes de capital risque sur la performance des universités. Pour l'échantillon total, les chercheurs n'ont trouvé aucune preuve que les primes de rémunération de capital risque sont liées à l'une des mesures de la performance, bien que pour les sous-échantillons de pré et post 1992, il y a des preuves que les primes de rémunération sont liées à certaines missions des mesures de rendement pertinentes. Toutes les analyses montrent une relation positive entre l'évolution de la proportion des autres employés grassement payés et les primes de rémunération de capital

risque, ce qui suggère que les comparaisons salariales internes jouent un rôle important dans la prise de décision par le comité de rémunération. Comme prévu, les 2 points de repère de la rémunération externe ont des effets très différents sur les primes de rémunération de capital risque. D'après les idées développées par la théorie institutionnelle, les chercheurs ont fini par interpréter le conservatisme observé par les comités de rémunération universitaires comme découlant principalement de problèmes de légitimation plutôt que des contraintes financières.

## **2009**

Les articles publiés en 2009 tournent autour de la relation entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise avec plusieurs approches.

-Causalité entre le rendement social et le rendement financier : Cette étude évalue la relation de cause à effet entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise. Les chercheurs ont effectué leurs analyses empiriques sur un échantillon de 179 entreprises canadiennes cotées en bourse et ont utilisé les mesures de la performance sociale fournies par la base de données d'investissement social canadien pour les années 2004-2005. S'appuyant sur l'approche de la causalité de Granger, les chercheurs n'ont trouvé aucune relation significative entre une mesure composite de la performance sociale de l'entreprise et la performance financière, sauf pour les rendements de marché. Cependant, en utilisant des mesures individuelles de performance sociale, ils ont trouvé un impact négatif significatif sur la dimension environnementale de la performance sociale et trois mesures de performance financière, à savoir le rendement des actifs, le rendement des capitaux propres et le rendement du marché.

-Les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance non financière : Les chercheurs ont tenté, à travers cette étude, d'analyser les rapports entre les budgets et les systèmes de mesures de la performance non financière. Les résultats montrent une complémentarité entre les deux systèmes au sein d'un système de contrôle de gestion sous réserve que les stratégies de contrôle des deux systèmes soient compatibles.

## **2010**

Les articles publiés en 2010 traitent principalement la performance sociale et le capital social.

Les articles sur la performance sociale font le lien d'un côté avec l'innovation et d'un autre côté avec la performance financière.

-La performance sociale et l'innovation : Cette recherche analyse le lien entre l'innovation avec des prestations sociales élevées et la performance sociale des entreprises et le rôle que jouent les entreprises familiales à cet égard. Basée sur des données de panel, l'étude analyse le lien entre la performance sociale et l'innovation et l'effet d'être une entreprise familiale en utilisant des techniques d'estimation de panel. Les résultats indiquent un rôle de modérateur des entreprises familiales sur le lien entre l'innovation avec des prestations sociales élevées et la performance sociale des entreprises.

-Est-ce que la performance sociale conduit véritablement à la performance financière ? D'après les chercheurs, la relation empirique entre la performance sociale de l'entreprise et sa performance financière n'est pas encore bien établie dans la littérature. Cette relation est encore mitigée malgré plus de 30 années de recherche et plus de 100 études empiriques sur cette question. Les chercheurs soutiennent que les résultats hétérogènes trouvés dans les études précédentes ne sont pas dues exclusivement aux problèmes liés aux instruments de mesure ou aux échantillons utilisés. Au lieu de cela, ils ont avancé qu'il y a un problème plus fondamental lié à l'endogénéité des décisions stratégiques sociales qui pourraient conduire la plupart des constatations empiriques. Les chercheurs ont ainsi montré, à l'aide de données de panel de 658 entreprises de 1991 à 2005, comment quelques uns des résultats trouvés dans les recherches antérieures changent et certains sont même inversés lorsque l'endogénéité est correctement prise en considération.

La dernière catégorie de publications fait le lien entre le capital social et le système de contrôle de gestion. Dans cette étude, les chercheurs ont utilisé la notion de capital social afin d'esquisser une approche particulière de la compréhension de l'interaction entre les systèmes de contrôle de gestion et le développement de liens sociaux dans et entre les organisations. Le capital social a été utilisé comme moyen pour examiner la façon dont les individus réagissent à des systèmes de contrôle de gestion en termes de liens sociaux qui existent tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci. En utilisant une étude de cas d'une organisation non gouvernementale, les chercheurs ont montré comment le capital social est impliqué dans les efforts pour attirer le capital économique et le capital culturel. Ils montrent comment les systèmes de contrôle de gestion peuvent soit renforcer ou inhiber la liaison et les dimensions de transition du capital social, avec des conséquences possibles sur le capital économique et culturel. Les chercheurs mettent également en évidence les effets mitigés et parfois

contradictaires des systèmes de contrôle de gestion sur le capital social, et fournissent une puissante illustration du rôle du système de contrôle de gestion au sein d'alliances.

## **2011**

Les articles publiés en 2011 soulèvent les problématiques de performance sociale et son lien avec la performance financière, de pratiques sociales, de coûts cachés et de capital social.

-Plusieurs études sont portées sur la performance sociale avec différentes utilisations :

--Orientation de l'identité des parties prenantes à la performance sociale des entreprises familiales : Les chercheurs examinent les différences dans l'activité de la performance sociale entre les entreprises familiales et celles non familiales. Ils soutiennent que l'activité de la performance sociale peut être expliquée par l'orientation de l'identité de l'entreprise vers les parties prenantes. Ils précisent que ces orientations d'identité, individualiste, relationnelle ou collectiviste, peuvent décrire le niveau de l'activité de la performance sociale d'une entreprise vers certaines parties prenantes. Les chercheurs proposent aux entreprises familiales d'adopter une orientation relationnelle envers leurs parties prenantes autres que les entreprises non familiales, et donc de se livrer à des niveaux plus élevés de performance sociale. Ils utilisent des données de notation des performances sociales de 1991 à 2005 et constatent que les entreprises familiales et non familiales ont, en évidence, des différences notables en termes d'initiatives sociales et de préoccupations sociales. Ils constatent également que le niveau de la famille et de la participation du fondateur, est lié à la nature et à la fréquence des initiatives sociales d'une entreprise familiale et des préoccupations sociales.

--La relation entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise dans le secteur bancaire : Les chercheurs avancent que, depuis les années 1970, de nombreuses études anglo-américaines ont essayé de tester, en grande partie dans les échantillons de plusieurs industries, la relation entre la performance sociale et financière de l'entreprise. Ils affirment que ces analyses ont donné des résultats contradictoires et toute tentative de donner une conclusion générale et cohérente s'est avérée insuffisante. Cette étude examine la façon avec laquelle la performance sociale peut être mandatée et examine la relation possible entre la performance sociale de l'entreprise (mesurée par la notation d'éthique) et la performance financière (mesurée par les ratios du marché et de la comptabilité) dans le secteur bancaire en utilisant une méthodologie de corrélation. Il en résulte qu'il n'existe pas statistiquement de lien significatif entre performance sociale et performance financière de l'entreprise.

--La performance sociale et la gouvernance d'une entreprise familiale : Les chercheurs analysent la performance sociale d'un échantillon d'entreprises familiales et non familiales cotées. En utilisant l'indice de KLD (Kinder, Ludenberg & Domini & Co., cabinet de conseil en choix d'investissement social) de la performance sociale, ils trouvent une relation négative entre le statut d'entreprise familiale et de mauvais résultats sociaux. Cependant, ils ne trouvent aucune preuve que la gouvernance d'entreprise est liée à la performance sociale. Les résultats démontrent qu'il existe une relation modérée entre l'étendue du contrôle familial dans une entreprise familiale et la performance sociale.

--Déconstruire la relation entre la performance sociale et financière de l'entreprise : Depuis quatre décennies, un nombre croissant d'études faisant le lien entre la performance sociale de l'entreprise et la performance financière ont conduit à des résultats controversés. Ce faisant, les chercheurs tentent de fournir un examen approfondi de la littérature existante sur le lien entre performance sociale et performance financière et cherchent à orienter la recherche et la pratique vers une compréhension moins simpliste de la connexion performance sociale et performance financière. En démêlant les pilotes et les résultats spécifiques de la relation performance sociale et performance financière, les chercheurs soulignent l'importance de fixer des limites claires précisant les niveaux d'analyse pour produire des résultats comparables.

-L'apprentissage comptable de la pratique sociale : Les chercheurs commencent par remettre en cause le point de vue qui affirme que la comptabilité est un moyen de commande de l'activité de l'entreprise pour atteindre la fin inévitable et uniforme de la rentabilité, et ce en développant un ensemble de pratiques savantes sociales. L'étude est menée dans une coopérative en Argentine ayant répondu aux crises économiques et politiques de 2001 par la création de nouvelles pratiques organisationnelles et institutionnelles. En analysant les descriptions et les observations des interactions sociales et des dialogues, l'article identifie et explique comment les pratiques comptables peuvent fausser la communication, mais peuvent aussi pousser les individus à clarifier leurs préoccupations à travers la constitution d'un consensus social. En s'appuyant sur les tentatives de théoriser l'ordre social et la diversité, l'article conclut en formulant un concept de la conscience à travers lequel les activités relationnelles des pratiques comptables est représenté et construit une forme d'interdépendance qui était sensible aux besoins et aux conceptions des individus.

-Les coûts cachés liés à des mesures d'amélioration des services : Dans le secteur des services, il y a nécessité d'une part de gérer le couple Coût-Valeur et, d'autre part, de gérer le

personnel de proximité ou de contact parce qu'il est générateur de valeur perçue par le client. Les chercheurs se sont intéressés, dans le cadre de leur étude, à deux approches : l'analyse des tableaux de bord et une enquête qualitative auprès des caissiers d'un hypermarché français. Les résultats de l'étude montrent qu'il y a un risque d'augmentation des coûts cachés engendré par la mise en œuvre d'un système d'amélioration des services. Ceci étant lié à l'inadéquation entre les capacités d'ajustement du personnel et le système de contrôle de gestion existant.

-Mesure des investissements organisationnels dans le capital social : Cet article décrit le développement et la validation d'une mesure des investissements organisationnels dans le capital social. Les données étudiées ont fourni la preuve de la fiabilité de la mesure des IOKS. La mesure IOKS est une forme concise, à échelle multidimensionnelle, qui a le potentiel pour un usage important dans le développement et le test de la théorie, ainsi que l'application pratique de détails et autres contextes de prestation de services.

## **2012**

Les articles publiés en 2012 traitent de problématiques variées : la performance sociale, le capital social, les pratiques de GRH, etc.

-Réflexion sur l'évaluation de la performance sociale des entreprises : La performance sociale est devenue un concept largement appliqué et discuté aussi bien dans la plupart des rapports des grandes entreprises que dans la littérature académique. Dans cet article, les chercheurs ont discuté les multiples lacunes existantes dans la relation entre performance sociale et performance financière de l'entreprise. Ils concluent que 1) des mesures appropriées doivent être identifiées afin de rendre compte des activités sociales réelles de l'entreprise et de pouvoir ainsi quantifier les résultats obtenus ; 2) les méthodes d'évaluation communes à d'autres domaines devraient être employées pour mesurer correctement les résultats.

-La performance sociale et financière revisitée : Dans cette recherche, les chercheurs ont jeté un nouvel éclairage sur le lien empirique entre la performance sociale et la performance financière par l'intermédiaire de l'application de modèles empiriques et de nouvelles méthodes dans la littérature sur les deux concepts. A travers l'application de modèles financiers avancés à un ensemble de données uniques, les chercheurs ont démontré qu'une relation significative entre performance sociale et performance financière existe et que cette relation est, en partie, conditionnée par un contexte spécifique des entreprises industrielles.

Les résultats montrent un effet significatif de la performance sociale générale ainsi que les effets significatifs de l'industrie sur le lien performance sociale et performance financière. En conflit avec les attentes, l'effet moyen non pondéré des performances sociales sur les performances financières est négatif.

-Les pratiques de GRH et l'organisation du capital social : Cette recherche étudie la relation entre les pratiques de GRH et l'organisation du capital social. Les résultats montrent que les pratiques de GRH orientées sur l'amélioration des relations entre le personnel sont positivement liées à la création de valeur par le capital social.

-Influences des investissements organisationnels dans le capital social : Cette étude évalue l'influence d'une démarche de développement des RH de l'organisation sur le personnel de cette dernière. Les chercheurs utilisent la théorie du capital social et la théorie de l'action raisonnée pour proposer et évaluer un nouveau modèle mettant en relation les investissements organisationnels en capital humain et les attitudes et les comportements des employés de cette organisation. Les résultats montrent une relation positive entre les investissements organisationnels en capital social et l'engagement des salariés.

Suite à cette analyse du contenu des différentes revues, je constate que les problématiques qui ont été le plus traitées sur les 18 années sont :

-Relation entre performance sociale et performance financière de l'entreprise

-Indicateurs sociaux

-Impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle

-Capital humain

Les chercheurs ont traité ces problématiques sous différents angles et sont arrivés à des résultats aussi riches et différents les uns que les autres.

Le contrôle de gestion sociale a été traité par un seul article, celui de Laurant Cappelletti sur les enjeux de l'implantation de ce système dans les entreprises de services et son impact sur la performance financière.

N'ayant pas eu accès à de nombreux articles de recherche traitant du contrôle de gestion sociale dans le cadre de cette sélection de revues et d'articles, je propose d'élargir mes recherches et de lire et analyser d'autres articles.





**ANNEXE 2**  
**Guide d'Entretien**  
**DRH Représentant des entreprises**

**Identification de l'entreprise**

- **Raison sociale :**
- **Secteur :**
- **Spécificités de l'entreprise :** (exemple : un taux de turnover élevé, appartient à un groupe international, activité particulière, etc.)
- **Taille de l'entreprise :**
- **Type d'entreprise :**
- **Mode de gouvernance :** (Management Directif, Management Participatif, Management Persuasif, Management Déléгатif).

**Identification du répondant**

- **Nom & Prénom de l'interviewé :**
- **Poste occupé :**
- **Poste occupé depuis :**

**1-Utilisez-vous des indicateurs RH et pourquoi ?**

**2-Quels sont les apports des indicateurs RH aux différentes parties prenantes de l'entreprise à savoir le management, la fonction RH, les acteurs suivis par les indicateurs RH et les utilisateurs de ces indicateurs ?**

**3-Quels sont les indicateurs RH que vous utilisez ?**

**4-Quels sont les acteurs à l'origine de la conception et de la mise en œuvre des indicateurs RH dans l'entreprise ? Et comment elles se font ?**

**ANNEXE 3**  
**Guide d'Entretien**  
**DRH Expert en Ressources Humaines**

**Identification du répondant**

- **Nom & Prénom de l'interviewé :**
- **Poste actuel :**
- **Ancienneté dans le métier des RH :**

**1-Que pensez-vous de la problématique de mesure de la performance RH ?**

**2-Est-ce que vous avez toujours utilisé les indicateurs RH dans vos différentes expériences professionnelles ?**

**3-Quels sont les indicateurs RH que vous avez déjà utilisé lors de vos différentes expériences professionnelles ?**

**4-Est-ce que les indicateurs RH diffèrent, selon vous, d'une entreprise à une autre ou d'un secteur à un autre, etc. ?**

**5-Quelle démarche suivez-vous pour concevoir les indicateurs RH ?**

**6- Est-ce que cette démarche de conception des indicateurs RH diffère d'une entreprise à une autre ou d'un secteur à un autre, etc. ?**

**7-Comment les indicateurs RH sont perçus par la Direction Générale et par les autres consommateurs de ces indicateurs ?**

## ANNEXE 4

### Entretiens recueillis

#### Entretien M. NACIRI

Mr Naciri, bonjour

Bonjour

**Je vous remercie de réserver, de libérer un peu de votre temps pour cet entretien. Alors si vous le permettez, nous allons commencer par l'identification de l'entreprise. Alors, nous allons travailler sur le cas de l'entreprise**

BMCE Bank

**BMCE Bank. Qui opère dans quel secteur d'activité ?**

Secteur bancaire.

**Secteur bancaire. Vous êtes DRH de BMCE ou vous étiez ?**

Alors... J'ai été DRH de BMCE pendant sept ans

**De...à ?**

De 2002 à ... pardon de 2005 à 2012.

**Très bien de 2005 à 2012. La BMCE est une entreprise de taille ?**

BMCE au Maroc compte cinq mille personnes. Le groupe BMCE au Maroc et à l'étranger compte aujourd'hui près de dix mille collaborateurs, présent aussi bien dans les pays Africains, dans les pays d'Afrique subsaharienne, c'est-à-dire seize pays, qu'en Europe : Londres, Madrid Paris où l'on a les principales implantations européennes. Sans compter les petites villes bien sûr, en France, en Allemagne, en Italie et Espagne.

**Si j'ai bien compris, l'entreprise BMCE est une entreprise nationale ?**

Alors, aujourd'hui, on parle du groupe BMCE Bank comme étant une multinationale naissante. Ainsi, même si elle a été pionnière dans sa présence en Europe, sa véritable expansion à l'international a commencé avec l'acquisition de Bank of Africa qui couvre aujourd'hui seize pays en Afrique. BMCE n'est devenue une multinationale ou plutôt une entreprise internationalisée qu'à partir de 2007-2008 où elle a vraiment entamé son expansion à l'international avec un focus sur l'Afrique.

**Très bien. Est-ce que la BMCE a une spécificité ? Est-ce que justement cette diversité ou cette richesse d'extension fait qu'elle possède des spécificités de gestion, d'indicateurs, de modes de gouvernances ?**

Ecoutez, le groupe BMCE n'a pas aujourd'hui de spécificités particulières d'un point de vue business. Elle a cependant sa propre culture d'entreprise, son propre mode d'expansion à l'international puisqu'il y a plusieurs manières de s'ouvrir à l'international et que la BMCE a choisi d'y aller par acquisitions de banques déjà existantes et disons déjà positionnées sur ses marchés accessibles avec une continuité en termes de gouvernance, une politique d'expatriation de cadres qui permet de diffuser les pratiques de la maison mère vers ces nouvelles acquisitions. Cela se fait bien sûr dans le respect de la culture locale, avec humilité envers ce que peuvent apporter ces pays et les compétences présentes au niveau de ces banques. Par conséquent, on n'est pas dans une logique de grande banque qui avec de grands moyens va s'imposer. On prend une part du capital, on développe l'activité et on injecte quelques compétences de la maison mère pour insuffler les bonnes pratiques, verrouiller un certain nombre de processus clés, notamment la gestion des risques, les aspects de contrôle qui sont des postes où l'on place des expatriés. Par contre, tout ce qui relève de l'opérationnel, du commerce concerne les compétences locales.

**D'accord et si vous aviez à nous dire un mot sur le mode de gouvernance ? Est-ce que c'est un management participatif, directif ?**

Alors, pour avoir analysé les différents types de managers et les différents styles de management, il apparaît qu'on retrouvera des modes de management différents en fonction des entités. Ainsi, nous avons procédé à une étude de l'origine académique de ces styles de management des patrons de différentes entreprises et de leur évolution dans le temps. On retrouve donc le management participatif non dans les fonctions techniques mais marketing, commercial. Par contre dans les fonctions à forte expertise, où il y a des outputs à produire, avec des délais à respecter, une certaine qualité de service, on retrouvera plutôt un management plus directif. En effet, quand on a des processus avec des outputs mesurables, il est plus facile de mettre en place des indicateurs ce qui laisse place à un management de type la carotte et le bâton. Quand c'est bon, c'est bon sinon on cherchera les responsables, les actions correctives à apporter et refixer les objectifs. En ce qui concerne la BMCE, le management participatif est plutôt bien représenté. D'abord parce que ces dernières années, la banque a beaucoup rajeuni son management intermédiaire, avec des compétences enclines à faire participer les collaborateurs à la prise de décision, ou en tout cas à la réflexion. La majorité des managers seront tout de même seuls à prendre leurs décisions même si les opinions des autres sont considérées.

**Allons-y entamons la discussion à propos des IRH. Avez-vous utilisé les IRH à la BMCE de façon globale ? Et pourquoi avez-vous pensé à mettre en place un dispositif d'IRH dans cette entreprise ?**

La première raison de la mise en place d'une batterie d'indicateurs, de KPI propres à la fonction RH au moment de mon intégration du poste, était l'expansion très rapide de la banque. Il y avait donc une nécessité de recruter massivement pour faire face à la dite expansion. L'ouverture de nouvelles agences nécessitait ainsi des compétences formées pour occuper ces postes. Ce recrutement qui s'est tenu entre 2006 et 2008 a donc nécessité la mise en place d'indicateurs, de metrics, pour mesurer d'abord la qualité du processus de recrutement. C'est à dire, le nombre de CV reçus, retenus et ceux rejetés. On devait par conséquent avoir un taux de réussite des entretiens d'embauche, un taux de ratio de 1 sur 20 puisqu'on devait recruter six cent personnes par an. Il fallait ainsi mesurer le sourcing pour atteindre l'objectif d'un ratio de 1 sur 16. Ensuite, la deuxième raison est le fait que la BMCE était dans un programme de RSE, c'est-à-dire de responsabilité sociale de l'entreprise, est la mise en place d'indicateurs était une exigence réglementaire à remplir pour l'IGO qui a noté la BMCE. La certification était tributaire de la mise en place de ces indicateurs. Troisièmement, la BMCE s'était lancé dans une certification ISO-9000 qui nécessitait la présence et le suivi périodique de ces indicateurs d'objectifs. C'est ainsi que le dispositif global a été conçu pour mesurer la qualité des process, depuis les réclamations internes avec leurs délais de traitement aux recrutements, développement, mobilité.

**Combien de temps cela vous a-t-il pris ?**

On a d'abord pensé ces indicateurs pour vérifier leur pertinence. Il est en effet nécessaire de pouvoir agir sur un indicateur et non pas seulement de le mettre en place. Ainsi tous les metrics sur lesquels la direction RH n'avait pas la main pour les faire évoluer ont été mis de côté. Ainsi, trois à quatre indicateurs de performance qualité ont été retenus pour chaque process : sourcing, recrutement, gestion des carrières, mobilité, formation et développement social (qui concerne les avantages). Ces indicateurs ont été utilisés de manière régulière, permettent de revoir les objectifs à la hausse et de mettre en place des actions correctrices en cas de besoin. C'est principalement la certification ISO qui a structuré ce travail ainsi que le renouvellement annuel.

**Vous aviez besoin de cette certification ? Pourquoi avez-vous certifié ?**

Il se trouve que la banque avait certifié un certain nombre de process métiers : crédits, monétique, titres, salles des marchés et recouvrement où la DRH intervenait car le volet RH

était une partie de la certification. Il ne manquait que ce petit plus pour intégrer le domaine même si l'on était audité au niveau de la formation. La certification ISO était aussi une opportunité de mettre à plat tous les process, les détailler dans une documentation de la procédure, de mettre en place des indicateurs de la performance également opérationnels pour avoir un dispositif pérenne.

### **Qui sont les acteurs à l'origine de la conception des indicateurs RH ?**

Cela s'est fait au niveau interne. Il y avait une PMO projet transversale, c'est-à-dire une équipe qui centralisait l'ensemble des données, consolidait et produisait un reporting.

### **Je parle ici de la conception...**

Trois personnes en sont à l'origine : une chef de projet, un informaticien et moi-même. Il fallait en effet, par rapport au système d'information, consolider toutes les données existantes dans un entrepôt qui nous permettait par la suite de sortir les indicateurs.

### **Mais c'est vous qui avez pensé les indicateurs par processus RH ?**

Oui. On aurait certes pu se faire accompagner mais on s'est inspiré de ce qui se fait ailleurs. Il y a en effet des matrices RH standards que l'on peut retrouver partout. De plus, nous n'avons pas jugé pertinent de faire appel à un cabinet de conseil parce que l'on savait où se trouvaient les données, comment les construire et comment les mesurer.

### **Est-ce que vous étiez amené à valider ces indicateurs ? Aviez-vous un comité de direction ?**

En effet, il y avait un comité de direction. Toutefois, dans le cadre de la certification ISO, il y a ce que l'on appelle une revue de direction dans laquelle sont présents les dirigeants de chaque pôle métier. Ainsi, avant le lancement du processus RH, on a conçu le système dans cette revue de direction, identifié et présenté les indicateurs qui allaient être pilotés et fixé des objectifs d'un commun accord avec les métiers. En effet, la DRH est un fournisseur de services pour les différentes entités opérationnelles. Par exemple, le délai pour confirmer un recrutement a été fixé à sept jours mais l'entité réseau a challengé cela en précisant que ce délai était trop long.

### **Il y a donc eu une certaine concertation, un échange...**

Tout à fait, puisque ces indicateurs peuvent servir pour évaluer la performance de la DRH en général. La RSE a été un catalyseur pour monter ces indicateurs, suivie de la certification ISO. D'autres indicateurs ont également été montés dans le cadre du baromètre social. Une enquête a été menée auprès de l'ensemble des collaborateurs de la banque pour mesurer le climat social. Celle-ci a permis sur plusieurs années, puisque l'on en a fait trois (une tous les

dix huit mois), d'agir sur les mécontentements, insatisfactions et de mesurer la pertinence des actions menées. En fait, ces indicateurs permettaient de mesurer la perception des collaborateurs par rapport aux prestations de la DRH.

### **Uniquement la DRH ?**

Le baromètre social mesurait d'abord la perception des collaborateurs par rapport à un certain nombre d'axes : la qualité de leurs conditions de travail, l'espace, les relations avec leurs hiérarchies, leurs collaborateurs, entre le réseau d'agences et le siège.

### **Et il y avait aussi une évaluation de leurs supérieurs hiérarchiques...**

En fait, il s'agissait de la hiérarchie en général et non pas seulement les supérieurs directeurs (en N+1). Les questions portaient sur des éléments tels que l'état des relations, l'écoute et cherchaient à éviter que les interrogés soient dans la délation. Le dernier volet du questionnaire concernait par contre les prestations de la DRH sur le plan social, concernant le traitement des dossiers... Il y avait quatre à cinq axes mesurés : les relations avec la hiérarchie, l'ambiance générale dans l'unité, les interactions entre le réseau et le siège et les prestations globales.

**Je souhaiterai faire un récapitulatif de ce qui a été dit précédemment. En ce qui concerne la conception, vous étiez une équipe de trois à concevoir ces indicateurs, vous-même en tant que DRH, une chef de projet et un informaticien. Les indicateurs sont ensuite présentés au comité de direction, discutés, validés. Qu'en est-il de la mise en œuvre ? Une fois que vos indicateurs sont précisés, sont-ce la DRH et les relais DRH au niveau des agences qui s'occupent du suivi et de la mise en œuvre de ces indicateurs ? Ou sont-ce des entités opérationnelles particulières qui s'en chargent ?**

En fait, nous ne disposions pas de relais DRH. On traitait directement avec les dirigeants d'unités. Par exemple, on traitait avec le responsable de la région sud à qui l'on envoyait les indicateurs correspondant à son réseau. Par ailleurs, on le sollicitait pour l'amélioration de certains de ces indicateurs qui concernaient son métier.

### **Qu'entendez-vous par améliorer ?**

Par exemple, concernant un indicateur dans la partie gestion des carrières, l'on distinguait plusieurs parcours professionnels pour les agences de la ville de Marrakech : celui des guichetiers (trente personnes), les chargés de client (soixante dix personnes) et les directeurs d'agence (vingt personnes). Cet indicateur, le développement de carrière, mesurait le pourcentage de personnes qui pouvaient prétendre à une mobilité à condition de remplir un



certain nombre de conditions : une ancienneté de deux ans au minimum, des évaluations positives, etc.

### **Des compétences clés...**

Effectivement, cette personne n'était éligible que s'il correspondait à ces critères et le patron de la région sud intervenait pour identifier ces personnes. On avait ainsi un indicateur de transformation qui permet de déterminer le taux de transformation d'un poste pour pouvoir produire un nombre de chargés de clientèle adéquat. Au lieu d'aller recruter des chargés de clientèle à l'extérieur, ce qui est très facile en leur donnant cinq cent dirhams de plus, on a préféré faire de l'élevage. C'est-à-dire, privilégier la promotion interne en formant les guichetiers. Toutefois, l'encadrement de proximité est primordial. Le patron de région avait en outre un autre indicateur, celui des hauts potentiels à présenter selon certains critères d'éligibilité.

### **Nous parlions de l'amélioration que le directeur de région pouvait apporter à certains indicateurs**

Par exemple pour le taux de transformation, le directeur allait insuffler cette dynamique d'encadrement de proximité et faire de cet indicateur une compétence clé dans les évaluations des directeurs d'agences de manière à mesurer leur capacité à développer les collaborateurs. Un bon directeur d'agence est capable de développer son business mais aussi d'accompagner les collaborateurs dans leur amélioration. Ainsi, s'il n'y avait personne pour les remplacer, ils ne seraient jamais promus. Et il est de même pour les chargés de clientèle et de manière à encourager l'émulation.

### **Je reviens à la mise en œuvre. Les indicateurs sont envoyés aux directeurs de région qui vont à leur tour stimuler**

Pour précision, il y avait non seulement des indicateurs destinés aux métiers mais également des indicateurs dont la responsabilité est au sein de la DRH, c'est-à-dire le directeur du recrutement, de la gestion des carrières, du social et de la formation. Le suivi et l'amélioration des indicateurs métiers est par contre de la responsabilité des métiers.

### **Par métiers, vous entendez les métiers RH ?**

Non, les métiers commerciaux, financiers, contrôle etc.

**Donc autres que RH ? Une fois ces indicateurs mis à la disposition des utilisateurs, ces derniers possèdent-ils une marge de manœuvre lors de leur manipulation ? Peuvent-ils rectifier, s'approprier, adapter un indicateur ?**

Non. Le cadre est fixé. L'indicateur est mesuré sur la durée pour justement éviter les perturbations. Pour observer les évolutions, il faut en effet que l'indicateur soit stable. Ainsi, durant la phase de conception, on avait procédé à un pilotage de ces indicateurs durant une période de test. Les différents biais qui pouvaient ainsi exister ont été identifiés et les indicateurs stabilisés de manière à limiter toute marge de manœuvre des utilisateurs.

### **Il n'y avait même pas un échange**

Bien évidemment, au niveau interne, dans la DRH, les responsables faisaient une revue mensuelle de ces indicateurs. Des rapports mensuels étaient produits avec un jalon principal : l'audit de certification. C'est ainsi qu'au moins deux revues de direction étaient tenues (de manière trimestrielle) avec une dernière revue précédant l'audit ; généralement la veille de l'audit en présence de l'auditeur. Un plan d'action correctif est mis en place suite aux revues intermédiaires et aux points mensuels.

### **J'ai bien reçu votre message mais je vous voyais accomplir cela avec les différents responsables de métiers**

Non, c'est au niveau de la DRH.

### **Et les responsables métiers...**

On avait deux grands rendez-vous avec ces responsables métiers : les directeurs des pôles risques, international etc. Il s'agissait de leur exposer les indicateurs globaux de la DRH, des processus RH et ensuite on pouvait insister sur une problématique particulière (gestion des carrières, recrutement). On écoutait leurs propositions d'améliorations mais ils n'étaient pas des acteurs impliqués dans la conception. Ils diffusaient l'information.

### **J'ai parlé d'adaptation des outils car les utilisateurs ne sont pas à l'origine de la conception. Par ailleurs, dans mon quotidien et étant du métier, dans l'opérationnel, certaines problématiques peuvent ne pas être visées par vous DRH. C'est pour cela que je vous interroge : y a-t-il une marge d'adaptation, d'appropriation compte tenu du contexte ?**

On fait effectivement en sorte que les individus s'approprient ces indicateurs, qu'ils les utilisent dans leurs réunions internes. C'est censé être un support pour pouvoir intervenir dans ces réunions. Concernant les certifications ISO (risques, crédits, titres...) et comme cela concerne des processus opérationnels, les indicateurs sont figés. Par contre, nous nous sommes bien appropriés les indicateurs et leur pilotage dans la DRH. De plus, ceux qui concernaient les entités métiers sont sensiblement moins nombreux que les indicateurs RH qui sont près d'une quarantaine. Les autres, ceux des entités métiers, ne représentent que 10% soit

quatre indicateurs. Ainsi, le taux d'absentéisme et de résorption des congés concernent les entités métiers car ils sont des indicateurs de risque. En effet, le fait qu'un collaborateur ne parte pas en congés signifie qu'il craint d'être remplacé, qu'il cache quelque chose. Et les congés représentent une charge pour les entreprises. Les autres indicateurs qui concernent ces entités métiers sont les retards et le pointage.

**Ma dernière question porte concerne l'apport de ces IRH aux différentes parties prenantes dans le processus, à savoir les utilisateurs (les deux types existants : les directeurs régionaux et les équipes RH), la fonction RH, le Head management et les collaborateurs ?**

Pour la DRH en tant que telle, le fait d'avoir des indicateurs était une importante évolution, pour ne pas dire une révolution. On ne parlait de rien et permis de mesurer ce qui relevait de l'immatériel, de l'intangible. En effet, l'adage dit souvent que l'on reconnaît un DRH dans une réunion car il est le seul à ne pas présenter de chiffres. Aujourd'hui, le DRH doit être capable de présenter les apports de son entité aux autres. La DRH est en effet une entité de support, qui doit aider les autres à réaliser leurs objectifs. La réussite des autres est aussi la réussite de la DRH. Ces IRH ont ainsi permis d'avoir un outil aligné sur la stratégie de la banque et ses exigences, comme par exemple lors des recrutements ou quand il ya un enjeu de recrutement interne. Au lieu de piloter à vue, ces IRH ont permis de répondre aux exigences de la banque et de répondre à un besoin humain de comparaison à l'autre et de reconnaissance de ceux qui sont en back office. Cela a permis de renforcer le poids de la DRH par rapport aux décisions stratégiques à la lumière de la crédibilité apportée par ces IRH comme cela a été le cas des horaires dans les agences.

**Et l'impact sur les collaborateurs ?**

Les collaborateurs de la banque en général ? L'impact le plus important a été celui du baromètre social. Le fait que les gens soient questionnés sur ce qui se passe de manière anonyme s'ils le souhaitaient (60% se sont identifiés) et avec transparence.

**C'était un signe de transparence ou de ...**

Les questions étaient très claires et on leur a affirmé qu'on voulait les écouter, même à propos des sujets discutés à l'insu de tous. Les renseignements telles la ville nous renseignaient sur des groupes d'agences donc le fait que les collaborateurs ne renseignent pas leurs noms n'était pas perturbant. Le fait d'avoir demandé à ces collaborateurs de participer à cette enquête a été très bien perçu et a été très motivant. En outre, le dépouillement ne s'est pas fait par la DRH. Une entreprise externe se chargeait de dépouiller les questionnaires dans des enveloppes

scellées et timbrées que les collaborateurs devaient envoyer par la poste. Nombreux sont ceux qui ont exprimé leur confiance en demandant à ce que soit la messagerie de la banque qui charge de remettre les dites enveloppes à l'entreprise externe.

**Est-ce que cela s'est amélioré d'une année à l'autre ? Le taux quarante-soixante d'identifiés concernait la première année ou plutôt la fin ?**

Je crois qu'au niveau des derniers baromètres sociaux, il y a eu quasiment 100 % des collaborateurs qui ont confié leurs enveloppes scellées à la messagerie de la banque. Une édition spéciale du journal interne a été publiée pour présenter le résultat du baromètre (analyse de l'insatisfaction) et le plan d'action. Par exemple, il y avait des éléments concernant le déplacement des collaborateurs qui avait un coût et a résulté en la création de centres de formation régionaux à Oujda, Tanger, Rabat et Fès. Cela a permis de réduire l'inconfort des collaborateurs et le coût des déplacements. Par ailleurs, le coût de la formation a été réduit de 30%. De même, on a développé une offre e-learning accessible à tous les collaborateurs et qui ne concerne pas le métier bancaire comme des modules de développement personnel.

**Vous prenez en considération les souhaits des collaborateurs à l'issue des évaluations**

Tout à fait, il s'agissait de faire remonter les souhaits exprimés dans ces évaluations. Les souhaits exprimés par la hiérarchie concernaient le métier bancaire tandis que les souhaits exprimés par les collaborateurs concernaient le marketing, la gestion de l'autre, la maîtrise de soi. Par ailleurs, plus on montait dans la hiérarchie, plus les souhaits exprimés concernaient le développement personnel comme le leadership. Une plateforme a été créée regroupant ces modules.

**Il nous reste l'apport de ces IRH aux dirigeants, les Head Managers**

Le bilan social est le document qui va reprendre une partie de ces IRH. Il s'agit d'un constat, faisant partie des documents du conseil d'administration et du comité d'audit de la clôture des comptes, en mars généralement. Il permettait de faire un bilan global de la banque.

**Vous aviez, excusez-moi de vous interrompre, une exigence d'information financière**

Ces dernières années, il y avait effectivement une exigence car la communication financière inclue de plus en plus ce qui relève du social et du sociétal que l'on devait alimenter. On rédigeait ainsi un document destiné aux cinquante premières têtes de la banque qui était une synthèse de ce qui s'était passé au niveau de la DRH avec comparaison par rapport à l'année précédente, c'est-à-dire une photo à l'instant t. En général, on y retrouve l'évolution de l'effectif, avec les entrées et les départs, la répartition de cet effectif par diplôme, par âge, par

ancienneté, le nombre de personnes qui ont bénéficié de promotions, l'absentéisme pour maladie et celui pour maternité qui est un indicateur régulièrement suivi dans la banque

### **Vous avez une particularité à la banque ?**

Le congé de maternité est standard dans la banque et dure en effet quatre mois et demi, un mois et demi avant et trois mois après. Il peut ensuite être prolongé avec le demi-solde et le congé sans solde. Ainsi, une personne peut rester un an et demi absente ce qui génère des problématiques de remplacement, de mobilité

### **Et quand cette personne revenait, aviez-vous l'obligation de lui réserver au moins le poste ?**

Un poste dans la même classification. En général, pour les chargés de clientèle, on retrouve un poste de chargé de clientèle. La difficulté concerne les personnes qui sont au siège et qui doivent être remplacées. Il faut alors faire intervenir des passerelles. Dans ce bilan social, il y avait enfin l'aspect formation (modules suivis, nombres de personnes) et l'aspect masse salariale (salaires, primes). Le bilan social concerne ainsi le global. Il faut noter que sur l'exercice 2011, on a fait un BSI, c'est-à-dire un bilan social individuel. Il est en ligne et accessible à chaque collaborateur pour que celui-ci voit tout ce que la banque a fait pour lui : salaire perçu, variation de salaire par rapport à l'année précédente, salaire fixe, salaire variable, nombre de dossiers médicaux présentés, primes de paniers, congés. Cela permettait de relativiser face aux propos des collaborateurs qui affirmaient qu'ils ne bénéficiaient d'aucuns avantages et de leur présenter un compte d'exploitation personnel avec les avantages perçus, les prêts et avances. Ce document permettait de montrer la contribution de la banque au développement de chacun de ces collaborateurs.

### **Comment les collaborateurs ont-ils réagi à ce BSI ?**

D'abord, les collaborateurs étaient étonnés de cette transparence. Les gens oublient ainsi qu'il se dit : le peuple a la mémoire courte. Cela a permis d'informer les collaborateurs sur la progression de leurs salaires. Par ailleurs, cela a permis de valoriser les avantages comme par exemple la consommation dans les clubs d'estivage. Le dispositif est complet et les collaborateurs sont étonnés que l'on possède cette mémoire.

### **Et j'imagine que c'est le cas pour la formation, parce qu'en plus du coût de la formation il y a eu celui des jours hommes qu'ils n'ont pas fait**

La formation est effectivement très coûteuse. Mobiliser des collaborateurs pendant dix jours en moyenne (par an et par collaborateur) au niveau du réseau était nécessaire en raison du

recrutement massif. Cinq semaines de formation sont ainsi prévues pour ces nouveaux recrutés.

### **C'est un impératif**

Oui c'est un impératif pour que les opérations se passent correctement. Le bilan social individuel permettait de partir de l'individu pour obtenir un bilan social global, l'ensemble des indicateurs de performance et cela représentait une innovation. Rares sont les entreprises qui établissent ce bilan social individuel.

### **Une dernière question, je vous prie. De vous à moi, qu'est-ce qui a été le déclencheur de ce projet de mise en place d'indicateurs RH ? Etait-ce le contrôle de l'activité ou plutôt le pilotage, l'accompagnement ?**

En ce qui me concerne et lors de ma prise de poste en 2005, on avait mis en place la rémunération variable pour les commerciaux uniquement puisqu'on savait comment mesurer leurs performances. On a observé un mécontentement des entités qui bloquaient les dossiers pour empêcher cette rémunération variable des commerciaux. C'est ainsi qu'on a lancé la rémunération variable des entités de support. On s'est heurté aux entités qui affirmaient ne pas savoir comment mesurer les performances d'où la mise en place de ces indicateurs. Ces indicateurs ont aussi été appliqués à la DRH pour mesurer la contribution de cette entité. Par le biais de la certification, on s'est basé sur des indicateurs de qualité et on a étendu cela de manière à arriver durant les évaluations avec cinq directeurs généraux à des discussions sur l'enveloppe à distribuer aux entités pour la rémunération variable. La décision était donc collégiale. On a bâti un dispositif d'évaluation des entités centrales et chaque directeur général devait noter sur vingt pour dispatcher l'enveloppe en fonction de la dite note. Une marge d'amélioration de ces notes existait pour le Head management de près de 20%. Je me rappelle d'un exemple d'une agence dont la note a diminué un peu en raison d'un incident et ce pour marquer le coup. L'évaluation de 2013 n'a pas pu être réalisée par la personne qui a repris mon poste. Elle ne disposait pas d'assez de reconnaissance, tout du moins pas comme c'était le cas pour moi. Mais cela va être reconduit puisque l'on m'a contacté à cet effet ;

### **Merci beaucoup Mr Naciri**

Toujours un plaisir de parler RH

### **Avez-vous quelque chose à ajouter par rapport à cette problématique ?**

Je pense que le positionnement de la fonction RH au sein de l'entreprise est en évolution. Elle est déjà beaucoup plus structurée mais lors d'une discussion au sujet des pratiques RH dans une entreprise de BTP, on a noté que les personnes étaient recrutées avec des salaires

importants mais sans réelle mesure de la satisfaction. D'où un turnover important et le recours à des consultants qui montent des modèles ingérables, non pertinents car ces éléments s'ils sont mesurables ne permettent d'action comme par exemple le taux de syndication dans une entreprise. Mesurer pour contrôler au sens policier du terme ne marche pas. Par contre, mesurer pour améliorer a des résultats garantis. La philosophie de ces indicateurs, la façon de communiquer à leur propos sont autant d'éléments à maîtriser et ce dans un but d'amélioration des process pour éviter les tâches qui n'ont aucun sens. Ainsi, à ma prise de poste, un formulaire était rempli à chaque recrutement, photocopié et envoyé à la CNSS mais était quasiment illisible en raison du nombre de photocopies. Par ailleurs, il fallait signer pour le compléter ce qui retardait l'activation du dossier et ce sans savoir à qui il était adressé et pour quelle raison. Une remontée du process a montré que ces documents étaient stockés et n'étaient plus traités alors que cette opération s'est réalisée à la banque durant vingt ans.

**Parfois, quand bien même les indicateurs en place sont corrects, ils ne sont pas réellement pertinents**

Il faut que l'indicateur concerne la personne, qu'il concerne son vécu. Par exemple, l'indicateur de l'absentéisme permet de mettre en place des plans d'action pour les effectifs réduits dans les agences.

**Vous avez accompagné cette entreprise de BTP ?**

Non mais nous avons échangé sur la meilleure manière de faire, quels éléments mesurer...

**Vous me faites penser à une dernière question : est-ce qu'à votre avis, après avoir vécu l'expérience de la conception et mise en place des IRH dans une entreprise, il y a adaptation de la mise en œuvre. Vous parliez de matrices standards mais la mise en œuvre est différente**

Ce qui a été facile au niveau de la banque, c'est que nous possédions un certain nombre d'informations RH traitées. On n'a pas eu de difficulté à concevoir les indicateurs parce que l'on n'avait pas de problème d'alimentation du système d'information RH. Un indicateur important qui mesurait le degré de confiance entre la DRH et le collaborateur, sachant que la DRH était perçue comme aidant, réglant les problèmes et donnant l'information, était le traitement des réclamations des clients internes. Un dispositif a été mis en place avec un responsable des réclamations et un suivi du délai de réponse à la déclaration pour répondre aux commentaires des collaborateurs qui se plaignaient du temps et de la non-réponse. Ainsi, on a pu identifier les non-réclamations. Pour certains collaborateurs, la DRH est un dernier recours. Par exemple, j'ai eu une altercation avec un collègue et j'ai eu un message d'insulte,

message qui a été enregistré et le problème a été réglé. 28% des réclamations étaient des non-réclamations, les autres concernaient par exemple la non remise de bulletins. On mesurait, le délai et les éléments hors délais devaient être justifiés par le responsable de manière mensuelle. Ce dispositif de gestion de réclamations se retrouve dans plusieurs entreprises et il existe maintenant des indicateurs pour la relation client, satisfaction client.

**Merci pour ce moment de partage**

N'hésitez pas si vous avez d'autres questions



## **Entretien M. BENOUARREK**

**Date :** Vendredi 11 Juillet 2014

**Heure :** 09h30

**Durée de l'entretien :** 38mn

**Lieu :** PROMAMEC

### **Identification de l'entreprise**

- **Raison sociale :** PROMAMEC
- **Secteur :** Médical
- **Spécificités de l'entreprise :** Entreprise familiale
- **Taille de l'entreprise :** 180 et 200 entre l'usine et le siège
- **Type d'entreprise :** Entreprise familiale
- **Mode de gouvernance :** Management moderne, Comité de gestion qui se penche sur les problématiques stratégiques et opérationnelles. A par ce comité de gestion, il y a des comités spécialisés dans différentes problématiques, on a un comité d'achat, un comité social, un comité industrie, un comité d'hygiène et sécurité. Il n'y a pas une décision qui est prise au niveau d'un individu, c'est toujours des décisions collégiales prises entre un certain nombre d'acteurs, d'intervenants ou de parties prenantes.

### **Identification du répondant**

- **Nom & Prénom de l'interviewé :** M. BENOUARREK Mohammed
- **Poste occupé :** Directeur pôle stratégie, organisation et capital humain
- **Poste occupé depuis :** 2011

### **Est-ce que vous utilisez des IRH et pourquoi ?**

Bien évidemment on utilise des IRH parce qu'il nous faut bien un tableau de bord pour suivre l'évolution des performances, l'évolution des cartographies humaines, donc c'est notre tableau de bord, on ne peut pas gérer quelque chose qu'on ne peut pas mesurer.

### **L'objectif derrière la mise en place des IRH, c'est un objectif purement de contrôle ou plutôt de pilotage de la performance RH ?**

Au fait, le contrôle en lui-même ne sert pas à grand-chose, le contrôle est au service de la gestion, on contrôle des indicateurs pour mieux comprendre et suivre et après pour agir, donc bien sûr on s'est fixé des objectifs ambitieux de l'entreprise, pour les atteindre il faut le support de toutes les fonctions, parmi ces fonctions il y a la RH et pour que la fonction RH

soit une fonction saine et qui arrive à contribuer à l'évolution de l'entreprise, il y a des indicateurs de mesure par rapport à la performance de la RH, pas forcément la performance RH, mais plutôt les caractéristiques de la cartographie humaine de l'entreprise.

### **Quels sont les IRH que vous utilisez ?**

Les IRH qu'on a portent sur la formation, sur le turnover, sur le recrutement, sur pas mal d'indicateurs. On peut les nommer. 1<sup>er</sup> indicateur, assurer les sourcing, c'est le recrutement et les besoins en compétences, l'indicateur c'est le nombre de poste vacant sur le nombre des postes au sein de l'entreprise, si j'ai 3 postes vacants sur 200, je ne vais pas m'alarmer, sachant que je m'arrête pas là, s'il y a 3 postes vacants sur 200, je me pose la question, ils appartiennent à quelle catégorie ? S'il s'agit de directeurs centraux ou de postes névralgiques, si j'ai 3 chefs de produits par exemple, je ne parle pas de poste névralgique, mais je prends un exemple, j'ai 3 chefs de produits de la même cellule, là c'est alarmant, il s'agit de 3 sur une cellule qui contient 5, là c'est alarmant, ça veut dire que cette cellule ne fonctionne pas, mais si j'ai les 3 qui sont éparpillés, un courtier, une assistance achat et un commercial, à la limite là, je ne vais pas m'affoler, 3 sur 200, ça veut que je travaille mais je suis les indicateurs. Tout indicateur dans l'absolu ne veut rien dire, il peut te calmer or qu'il déguise beaucoup d'anomalies, comme il peut te faire alarmer alors que l'explication est toute à fait normale, mais le rôle est d'attirer l'attention vers un aspect, après avoir attiré l'attention vers un aspect X il faut se pencher. Le vrai travail est celui d'analyser les causes, effets, etc. et sortir avec une analyse qui est bien fondée, logique et après agir. Pour cela, on a la valeur cible c'est d'avoir 0 écart entre les deux et le seuil de non-conformité est de 10%, on se dit si on a plus de 10% de postes vacants en fin d'année, et bien là c'est un seuil de conformité. Un autre indicateur, c'est le suivi du turnover, il faut assurer la main d'œuvre et les compétences, je dirais beaucoup plus les compétences que la main d'œuvre, mais aussi il faut s'assurer qu'on sait les retenir, la fidélisation des RH, pour cela on a fixé le nombre de départ volontaire sur l'effectif total, pourquoi on s'est dit le nombre de départ volontaire, c'est que ça ne vient pas de nous, si je vire quelqu'un c'est que je veux me débarrasser de cette personne, donc là il n'y a pas de problème, le problème s'est de l'avoir recruter initialement, le problème est ailleurs, par contre, si j'ai une hémorragie des personnes qui déposent leurs démissions, là c'est problématique, c'est pour ça qu'on a parlé du nombre de départ volontaire sur l'effectif total, et la valeur cible c'est 10% pour l'usine et 7% pour le siège, pourquoi parce qu'à l'usine il y a les ouvriers beaucoup plus, le siège, il y a un mixe entre les employés, les agents et les cadres, et le seuil de non-conformité c'est 10% pour le siège et 15% pour l'usine. Vous savez la main

d'œuvre à l'usine n'est pas stable, l'ouvrière reçoit 100 Dhs par mois comme augmentation, elle quitte l'entreprise, ou bien même pour le même salaire, elle peut changer, parce que le nouveau employeur est au quartier, là où elle habite, donc il y a pas mal de facteurs qui interviennent, ou bien son mari qui bouge, etc. A par ça, on a un autre indicateur par rapport à tout ce qui est compétences, la gestion des compétences, nombre de salariés formés sur l'effectif total, le nombre de salariés qu'on forme en termes de head count sur l'effectif total, pourquoi, c'est pour voir un peu la formation elle a touché quelle partie de l'effectif. Là aussi, ce n'est pas très parlant, je peux te dire la valeur cible c'est 30, et le seuil de non-conformité c'est 20. Alors, si je dis que je vais former chaque année 30% des effectifs, c'est bien mais ce n'est pas assez, ce n'est pas assez dans le sens où c'est 30% ne doivent pas être les mêmes, ils ne doivent pas appartenir à une seule catégorie professionnelle, ou un seul service ou département, ou autre. Donc là, il faut voir aussi derrière, la cartographie de split de ces effectifs formés. Après, on a aussi, le taux de réalisation du plan de formation, on a un plan de formation qui émane d'une ingénierie de formation, bien étudiée et tout, et ce plan de formation c'est la mise en forme de plusieurs sources d'inputs, 1- il y a les évaluations des performances annuels avec le feed back des n+1 et les expressions des souhaits du n, il y a aussi les orientations stratégiques, les projets stratégiques et les besoins qu'ils créent, il y a également les expressions qui viennent directement des salariés ou de leurs responsables hiérarchiques mais à travers une méthodologie qu'on provoque au niveau de la RH, ça peut être une formation qui répond à un dysfonctionnement, ça peut être une formation qui répond à un besoin de développement ou d'expansion ou autre. Le taux de réalisation du plan de formation, parce que si chaque année on s'amuse à sortir des plans de formation trop ambitieux, et après on ne les réalise pas, c'est qu'il y a un décalage, ou bien on est trop généreux dans l'expression du plan, ou bien on est nonchalant dans l'exécution du plan. Et puis le taux d'efficacité des formations, vous avez formé 30% des effectifs, très bien bravo, au fait la valeur cible de réalisation du plan de formation c'est 100 et le seuil de non-conformité est de 85, vous avez réalisé 90% du plan de formation, c'est magnifique, super mais après est-ce qu'il y a derrière un transfert de connaissances et de compétences vers la personne formée, et bien il faut juger ça à froid et jauger ça à froid et pas à chaud. Les évaluations à chaud sont administrées mais elles ne sont pas suffisantes, et après il y a des évaluations à froid après 3 mois, 4 mois, 5 mois voire 6 mois dans certains cas, après on revient pour dire écoutez le problème initial a été résolu ou l'objectif initial a été atteint pour cela il y a des taux d'efficacité de formation, la valeur cible c'est 90% et le seuil de non-conformité c'est 85%,

nous on reste quand même ambitieux, sinon, il faut chercher le problème il vient d'où, est ce qu'il vient du diagnostic qui a été mal fait, est ce que le formateur a été mal choisi, quand je dis formateur je dis cabinet pour la prestation, est ce que les conditions, la salle, la sonorisation ou autre ne sont pas convenables, est ce que la durée et la cadence ne sont suffisantes, est ce que la documentation, est ce que le choix des participants, le mixe a été bien étudié ou pas, parfois quand vous mixez 2 catégories et ça ne marche pas, la formation part en l'air. Tout ça nous aide, comme le PCDA, Plane, Do, Check and Act, à corriger chaque année, on cherche à nous améliorer. Après, il y a aussi le climat social, l'environnement social, il y a des indicateurs pour ça, on a le taux de participation des effectifs aux événements de l'entreprise. Au fait, quand on fait des événements sociaux, on les fait pour quelle finalité, on les fait pour créer un environnement agréable, des distractions, apaiser les tensions sociales, créer des opportunités d'échange et de communication pour comprendre qu'est-ce qu'il y a, parce que quand vous avez le DG en cajual, le DRH en short qui se baladent avec vous en faisant des jeux ludiques dans un team building ou dans un événement ou autre, là ça pousse les gens à parler, à briser les barrières et autre. Quels sont ces événements qu'on fait ? On fait des teams building, régulièrement, chaque année, et avec les thématiques, avec des jeux ludiques, qui servent à ça, quand je dis team building, on ne fait pas des fêtes, il y a du n'importe quoi qui se fait de nos jours, donc non, il faut une thématique, une couleur pour le team building, une finalité, des jeux ludiques qui mènent vers cette prise de conscience. A par les teams building, on a des conventions annuelles, on l'a fait chaque 2 ans, la convention c'est une belle opportunité pour rassembler tout le monde. Il y a aussi la journée de citoyenneté, pendant laquelle on fait une action sociale, en faveur d'un orphelinat, la maison des vieux, association, bénévolat ou autre. Et ça on le fait chaque année. Il y a aussi même, on est parti loin, mis à part le volet social, mais aussi environnemental, on a fêté cette année la journée de l'environnement, quoique la thématique soit l'environnement, il y a un événement social à côté, tout le monde était là, de creuser, de planter des arbres, de nettoyer, etc. On a mobilisé les gens. Et puis il y a Achoura aussi, on fête également le retour des pèlerins, et autre. Donc tout ça c'est des événements sociaux. Au fait, si la finalité est claire pourquoi on fait ces événements sociaux, ceci dit pourquoi l'indicateur pour mesurer la participation des collaborateurs aux événements de l'entreprise, parce que c'est un indicateur fort de l'engagement des effectifs vis-à-vis de ces événements de l'entreprise et vis-à-vis de l'entreprise elle-même, si vous organisez un événement et que vous avez un taux de participation de 40%, c'est-à-dire que c'est un échec. Par contre nous, notre valeur cible, c'est

70 et notre seuil de non-conformité c'est 60. Si 60% participent à un événement, pour nous c'est rouge, donc ça doit être 70, 80% ou autre et pas moins. Et le taux de réalisation, à titre indicatif, en général, on doit lever la barre, c'est aux alentours de 90, 93, 95 même parfois. Autre indicateur, c'est celui de la discipline, la rigueur, vous connaissez les gens de la RH, nous sommes les gardiens du temple, c'est le nombre d'absences par personne non justifiées sur le nombre de jours travaillés, et quand je dis le nombre d'absence, ce n'est pas toutes absences confondues, c'est les absences non justifiées. Ce n'est pas par souci de la loupe du contremaître, du chef de personnel, loin de là, mais beaucoup plus avec une finalité profonde, si le taux d'absentéisme est élevé, c'est un indicateur comme quoi il y a quelque chose qui clignote, ça pourrait être une démotivation, un désintéressement ou un malaise social, donc ce taux doit être exploité pour comprendre pas pour sanctionner. Quand vous avez des retards répétitifs le matin, ou un taux d'absentéisme, une réaction naturelle que font généralement les responsables des RH, c'est de taper sur les doigts, on porte à l'attention des effectifs que chaque débordement sera sanctionné, au fait, on ne s'attaque pas à la cause, on s'attaque aux symptômes, et donc les personnes, elles ont un malaise, ce malaise se reflète sur leur comportement et toi tu ajoutes encore une autre couche, sanction, lourdement, avec des discours un peu hard. Là, c'est comme si tu as quelqu'un qui a une plaque rouge sur la peau, il met de la Bétadine sur cette zone rouge au lieu de chercher d'où ça vient, est ce que c'est des bactéries, est ce que c'est une allergie, un virus ou autre. Il faut peut-être aller chercher une autre source, à l'estomac et non sur la peau. Bref, il faut comprendre. Ce que je dis dans le sens de la gestion des indicateurs sociaux ou RH tout cours, c'est qu'il ne faut s'attarder sur les indicateurs, parce qu'il y a certains qui les prennent comme un signe comme quoi on est organisé. Il y a des entreprises qui cherchent la certification ISO, Qualité, etc. et puis pour eux la présence des indicateurs, c'est une espèce de protection contre toute action d'audit ou autre, donc on a les IRH donc tout est bon. Aussi, les indicateurs on n'est pas là pour avoir tout en vert, parce que si on fait des efforts à manipuler les chiffres pour avoir tout en vert, c'est que on est en train de tricher mais vis-à-vis de soi-même, comment on peut piloter si on n'a pas des indicateurs fiables, donc c'est des outils, ce n'est pas une finalité en soi, c'est des outils pour piloter d'une manière rationnelle.

### **Pourquoi utilisez-vous des IRH ? Pour répondre à quel objectif ?**

On les utilise pour nous guider, une espèce de torche, d'éclairage pour dire voilà, on est où, on va où.

**Est-ce que le choix des indicateurs est motivé par des raisons particulières ? C'est-à-dire est ce que quand vous avez voulu établir votre liste d'indicateurs, vous avez plutôt opté pour certains et pas pour d'autres et pourquoi justement ce penchant pour les uns et pas pour les autres ?**

Excellente question. Je vais vous dire, si on veut choisir les indicateurs RH, on aura une panoplie, je peux vous sortir une centaine, par contre le choix est fait d'une manière délibérée. Pour nous, la conception de la RH c'est 3 pôles, 1- Acquérir les compétences, 2- Développer les compétences, 3- Fidéliser les compétences. Comme vous avez suivi avec moi, dans le pôle Acquérir les compétences, il y a le recrutement, c'est primordial pour nous, on est une entreprise en pleine expansion et les besoins sont vraiment énormes même en plein crise on recrutait, et pour cela le pôle Acquisition des compétences, je ne dis pas forcément le recrutement, parce qu'il y a une intégration à faire, à suivre, etc. et après si on veut cliquer on peut aller vers un indicateur par rapport à la qualité de recrutement, combien sont confirmés, combien de nouvelles recrues sont satisfaites de leur période d'intégration, mais bon, on n'a pas les ressources et les moyens pour les suivre. Le problème que certains gestionnaires RH tombent, c'est qu'ils créent un arsenal d'indicateur qu'ils ne peuvent pas mesurer ni même contrôler, parce que c'est question de ressource, de personnel, etc., il faut être réaliste, vous êtes dans un secteur très concurrentiel, vous avez peut-être des concurrents qui n'ont même pas de département RH, et là, il faut être dans l'optimisation, on essaie de faire avec les moyens du bord, notre max pour nous rapprocher des standards internationaux. D'ailleurs, Promamec a été choisie en 2012 pour le 3<sup>ème</sup> prix du meilleur employeur, devancée par des multinationales, là c'est agréable, ça veut dire qu'on a atteint une partie de notre objectif, on a créé un climat propice et pour créer un climat propice, il faut recruter des compétences convenables, si vous recrutez du n'importe quoi, excusez-moi l'expression, même si vous faites des actions sociales, ça répond pas, parce que la réaction, elle implique l'individu, l'environnement et l'entreprise, et l'individu est une partie prenante forte, il faut bien le sélectionner. Le 2<sup>ème</sup> volet, c'est développer les compétences, c'est pour ça qu'on voit un peu la formation, combien de personnes en ont bénéficié, etc. et puis le 3<sup>ème</sup> volet, c'est fidéliser, et fidéliser il a une importance particulière, pourquoi, parce que notre politique de rémunération, elle est normale, elle n'est pas la plus sexy sur le marché, on est normal, on est dans la médiane du benchmark, il y a d'autres qui peuvent offrir mieux, donc on ne peut pas les suivre dans leur guerre des salaires et pour cela on offre un package, là où il y a un bien-être, là où il y a une évolution, là où il y a des opportunités de carrière, ou autre qui

compensent aux yeux de ceux le veulent ce gap. Alors, c'est pour ça qu'on a le turnover, les événements sociaux, le taux d'engagement, de participation et tout. Donc le choix est délibéré, il est fait pour soutenir ces 3 pôles.

**Qui est à l'origine de la conception des IRH dans l'entreprise ? Et comment ils sont conçus ?**

Je n'étais pas encore là, dans cette entreprise quand la majorité de ces indicateurs ont été choisis, mais j'ai modifié ou bien les indicateurs ou bien les valeurs cibles ou bien les seuils de non-conformité. Je n'ai pas juste accusé réception et je suis resté sur le même périmètre, loin de là, je l'ai retailé bien sûr. Je ne suis pas seul à l'origine, il y a le DG, la DRH et la Direction Qualité, 3 parties prenantes dans la définition des indicateurs, on reste très ouvert au feed back des auditeurs. Concrètement, j'ai travaillé avec les équipes RH et on a défini d'une manière collégiale les indicateurs et je les ai soumis à la DG pour validation et la DQ pour consultation, parce que c'est une fonction transversale comme la DRH d'ailleurs, et qui très versée sur tout ce qui est normes, c'est une direction qui est partenaire et qui sert parfois à nous challenger pour ne pas être dans une zone de confort, et la DG parce qu'elle représente le sommet de la gouvernance de notre entreprise.

**Quels sont les acteurs à l'origine de la mise en œuvre des IRH dans l'entreprise ? Et comment ils sont mis en œuvre ?**

C'est moi en tant que directeur du pôle stratégie, organisation et capital humain. Ce qui est bien c'est que j'occupe ce pôle, donc il y a une interaction entre la stratégie de l'entreprise et la politique RH, ainsi que l'aspect organisationnel.

**Est-ce que vous avez eu, au cours de la mise en œuvre à remodeler, à vous réappropriier l'indicateur, ou autre ?**

Oui, j'ai eu à le faire. J'ai trouvé un indicateur relatif au turnover. Le taux de turnover était unifié, valeur cible et seuil de non-conformité, identique pour l'usine et pour le siège. J'ai trouvé ça pas normal, parce que la cartographie des effectifs de l'usine ne correspond pas à celle du siège, donc j'ai splitté cet indicateur en deux, des taux pour l'usine à part et des taux pour le siège. Un autre, relatif au nombre des effectifs formés, j'ai trouvé une valeur cible de 50%, c'est-à-dire former chaque année 50% des effectifs et seuil de non-conformité 40%, c'est utopiste. Pourquoi, parce que 1- dans un monde de plus en plus concurrentiel, la formation doit être très intelligemment déployée, quand tu envoies quelqu'un en formation c'est une journée d'absence, deux jours, trois jours, une semaine, dix jours, donc ce sont des journées Homme non travaillées et payées et la concurrence ne vous attend pas, c'est comme



si vous êtes 11 joueurs et vous avez un qui est blessé, les autres ne vont pas arrêter le jeu. 2- le coût de la formation qui est énorme et 3- le contexte de crise, il y a des concurrents qui n'ont pas de fonctions supports, il y a la fonction commercial et achat, alors que nous, on est garni de fonctions, fonction gestion, finance, RH, achat, qualité, etc. Il faut rester les pieds sur terre et de me dire si je forme 50% des effectifs chaque année, alors quelle équipe RH il faut, avec quelle qualité de vie, avec quelle mobilisation, quel enjeu, etc.

**Et vous avez cette habilité d'adapter, de vous approprier les indicateurs sans remonter à la DG et la DQ ?**

Bien sûr, je propose des modifications que le DG approuve, bien sûr en concertation avec la DQ.

**Est-ce que la DG et la DQ vous ont déjà refusé ce changement ?**

Non, ça ne m'est jamais arrivé pour la simple raison que toute proposition n'émane pas d'une envie de se mettre dans une zone de confort, plutôt elle émane d'une étude profonde du pourquoi des choses, il y a toujours une logique. Et la concertation préalable avec les utilisateurs finaux, avec la direction qualité ou autre, ça aide à éclaircir un peu les choses et à donner à la proposition une certaine crédibilité.

**Qu'apportent les IRH aux dirigeants de l'entreprise, aux managers ?**

Ça lui permet d'avoir une fenêtre synthétique sûre qu'est ce qui se passe dans le volet RH. C'est un moyen de pilotage et de bonne gouvernance. Quand on a eu une hémorragie des effectifs à l'usine, ça clignotait, je me suis déplacé, j'ai fait des entretiens avec les ouvrières et finalement on a compris, on a résolu le problème, par contre c'était réactif, pas proactif. Il fallait un certain moment prévoir des choses. On n'a pas l'opportunité de le faire, c'est comme ça, parce qu'on n'a pas toujours la possibilité de prévoir, qui aurait pu prévoir un 7-1 Allemagne-Brésil, même les analystes les plus chevronnés ne l'ont pas prédit. Il arrive qu'il y ait des événements, un concours de circonstances, quelqu'un qu'on ne connaissait pas dans la zone et qui ouvre et voilà.

**Qu'apportent les IRH au personnel de l'entreprise ? Est-ce que ça leur rapporte quelque chose d'avoir une visibilité ou une prise de connaissance de ces IRH ?**

Le personnel s'en réjouie, parce que quand on a des indicateurs pareil, on s'occupe d'eux.

**Qu'apportent les IRH au DRH ?**

Ça me permet d'être rationnel dans mes choix, dans mes orientations, dans mes actions aussi. Le tout sert à créer une cohérence entre la vision stratégique et l'action. Est-ce que ce n'est pas aussi une crédibilité pour vous ? Non, c'est valable pour certains cas, d'ailleurs je l'ai



entendu à maintes reprises. On a une direction générale qui est exceptionnelle, dans le sens où le DG est plus RH que moi en termes de fibre RH, en termes de conscience RH. C'est une personne qui est convaincu que le volet humain est important. Donc, je n'ai pas beaucoup d'efforts à faire pour rendre légitime la fonction, ni les propositions RH. Je m'en réjouie, et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle j'ai eu 36000 offres de multinationales très connues mondialement et même sur des postes régionaux en France et ailleurs et je tiens à rester ici parce que je trouve mon bonheur. Donc, certains RH utilisent ces indicateurs de mesure pour rendre 'scientifique' leur out put, ce n'est pas de la rédaction, et on est comme la finance, on a des chiffres, etc., non, ici, je n'en ai pas besoin parce que la légitimité de la fonction est bien consolidée, et bien préservée aux yeux du top management. Pour moi, je m'en réjouie parce que ça m'aide à voir clair et à ne pas travailler par intuition mais de travailler en me basant sur des faits.

### **Qu'apportent les IRH aux utilisateurs ?**

Ça leur permet d'avoir des signes d'alarme par rapport à leurs équipes, attention ton équipe en termes d'engagement dans les événements sociaux, il y a seulement 45% qui sont venus, le taux global de l'entreprise est satisfaisant, mais il faut cliquer pour voir à l'intérieur, votre taux d'engagement s'il est bas c'est qu'il y a une insatisfaction, que faut-il faire, rapproche toi de ton équipe pour comprendre qu'est-ce qui se passe, on fait une enquête de satisfaction du personnel, d'ailleurs on va lancer une enquête de satisfaction du personnel cette année. Ça leur permet de gérer avec les informations, il y a des airbags, des systèmes de sécurité pour verrouiller, ça veut dire qu'ils ne dorment pas, il y a quelqu'un qui va leur dire, hé, ho, ça marche, ça marche mieux, ça marche moins.

**Merci.**

## **Entretien M. ZOUANATE**

**Date :** Jeudi 31 Juillet 2014

**Heure :** 11h

**Durée de l'entretien :** 53mn

**Lieu :** Centrale Laitière

### **Identification du répondant**

- **Nom & Prénom de l'interviewé :** M. ZOUANATE Hicham
- **Poste occupé :** Directeur des Ressources Humaines
- **Poste occupé depuis :** 2010

### **On va commencer par l'identification de l'entreprise que vous représentez ?**

Danone Maroc ou bien Centrale Laitière Danone Maroc.

### **Elle opère quand quel secteur d'activité ?**

Elle opère dans le secteur agro-alimentaire et c'est une entreprise qui produit et commercialise tout ce qui est produits laitiers et ses dérivés c'est-à-dire le lait et ce qu'on appelle les PLF, les yaourts, les drinks, etc. C'est une boîte d'un chiffre d'affaires de 7 milliards de dhs, 4000 salariés et 2000 intérimaires, c'est une boîte qui compte 4 usines à Meknès, à Fkih Ben Saleh, à El Jadida et à Salé, compte une trentaine d'agences à travers tout le Maroc et également une trentaine de commerçants, le commerce direct, il est à 90%, c'est-à-dire on livre directement les points de vente et chaque jour, alors que le commerce indirect genre la partie commerce moderne, grande surface, constitue à peu près 10% de notre chiffre d'affaires. Et avec une vente de 3700 personnes qui livrent chaque jour, on est de très loin la force de frappe en termes de force de vente la plus importante d'Afrique. Parce que nous livrons chaque jour. La deuxième qui nous suit de loin c'est Coca Cola, eux aussi ils visitent la même clientèle, 75000 points de vente, mais eux ils font deux visites par semaine, nous on fait du quotidien, chaque jour, c'est du daily parce qu'on a des produits frais. Voilà la Centrale Laitière en quelques chiffres.

### **Est-ce que la Centrale Laitière a des spécificités ? Est-ce qu'elle a un actionnariat particulier ?**

Alors l'actionnariat de Centrale Laitière, il est à 75% Danone, ils ont pris de la capital il y a 1 an et demi, en gardant à peu 20 et quelque % au niveau du Groupe SNI et il y a du flottant au niveau de la Bourse à hauteur de 6%.

### **La mode de gouvernance au niveau de Centrale Laitière, est-ce qu'il est particulier ?**

Non, le mode de gouvernance est un mode de gouvernance par un conseil d'administration et PDG, classique pour une SA, il n'y a pas de conseil de surveillance ni un directoire, on a un comité de direction qui reporte à un président d'un conseil d'administration qui lui-même reporte à son conseil d'administration constitué principalement par 4 représentants de Danone, 2 représentants de SNI.

### **Et le style de management, est-ce que c'est un style plutôt participatif, directif...**

Alors pour le style de management, il faut savoir qu'il varie un petit peu également selon les actionnariats, on a bénéficié de la période de... Cette boîte c'est un CA de 3,5 milliards c'est-à-dire que nous avons réalisé la moitié de ce CA il y a 6, 7 ans, on a doublé la taille de l'entreprise, on est la seule filiale SNI d'une grosse taille qui a doublé de taille, c'est important par rapport à une vingtaine de filiale SNI que ce soit Lesieur ou bien Cosumar ou bien les autres, parce qu'on avait bénéficié avec l'époque de Benchikh qui était président, d'une grande autonomie, par rapport au Groupe SNI, on avait une grande autonomie en termes de CA, etc., donc un niveau d'autonomie assez élevé, donc c'est un style de management assez autonome, on privilégie beaucoup ce qu'on appelle l'intrepreneuriat, parce qu'on veut des entrepreneurs internes et non pas des salariés, surtout pour les cadres supérieurs. Avec l'avènement de Danone, les choses ont un peu changées, on rentre dans... au fait, ce que j'ai oublié de mentionner, c'est que chez Danone, on est la 3<sup>ème</sup> BU dans le monde en terme de taille, en terme de tonnage, à peu près 880.000 tonnes, à peu près 900.000 et 2<sup>ème</sup> après la Russie et les Etats-Unis, et elle est parmi les rares filiales qui ont le lait, alors que chez Danone, 99% des BU ils ont les produits dérivés et le lai chez nous il constitue à peu près 45% du CA, à peu près la moitié du CA est constitué par la vente de lait. Et donc c'est plutôt un management qui est chez Danone, c'est une multinationale mais on n'est pas comme Diesel ou bien Shell, c'est-à-dire qu'on n'est pas une multinationale directive avec des procédures très réglementées, chez Danone également, ils cherchent des entrepreneurs, et le président de la BU, le patron de la BU, le GM, il fait vraiment le même travail par rapport à nous, il y a un siège, au niveau de ce qu'on appelle Danone Place ou bien Ossman à Paris

mais qui est là uniquement pour un support et pour la croissance, il n'est jamais là pour imposer un projet, par contre il y a une panoplie de projets et tu fais ton marché en fonction de ses priorités, mais d'abord business first, d'abord le CA en Europe, c'est l'indicateur de plus suivi mais bien sûr qui dit grande autonomie, n'exclue pas contrôle, il y a le contrôle chaque mois via un reporting sur le même système d'exploitation ERP chez Danone parce qu'il y a une remontée d'informations de nos chiffres mensuellement, et on est suivi également par le président de la région et c'est fait par les gens de la finance du groupe lorsqu'il y a un dérapage, entre le réalisé et le budgété sur l'une des variables du budget.

### **Maintenant on va rentrer dans IRH, j'imagine que vous utilisez des indicateurs RH au sein de Centrale Laitière, pourquoi vous utilisez les IRH ?**

Alors on les suit parce qu'on est une fonction économique comme les autres la masse salariale au niveau de Danone Maroc c'est à peu près plus de 700 millions de dhs et qui dit 700 millions de dhs c'est un chiffre assez important qui mérite un suivi mensuel et donc on gère la partie indicateurs RH comme on gère la partie indicateurs financiers ou bien les indicateurs marchés ou bien les indicateurs etc. Parce qu'ils sont budgétés c'est un cadrage budgétaire dès le départ vers le mois d'août septembre à partir de ce mois-là le mois prochain on commence à prévoir ce que va être notre prochaine masse salariale et en adjugeant tout ce qui est éléments externes c'est à dire augmentation du smig sur deux ans augmentation du coût de l'AMO donc tout ce qui est facteurs exogènes qui vont impacter positivement ou bien négativement la masse salariale ils sont prévus ils sont listés sur l'année et on inclue tout ce qui est éléments ou facteurs endogènes les promotions en vue les recrutements les mouvements immobilisés etc. Tout ça a un impact et donc on essaie de prévoir le maximum possible tous ces datas pour être le plus proche possible des datas réalistes.

### **Donc finalement vous utilisez les IRH pour piloter...**

Tout à fait c'est un pilotage

### **De la masse salariale ou de plusieurs ...**

Alors on appelle la masse salariale globale les salaires + l'ensemble des autres budgets RH notamment le budget de la formation c'est le plus important et autres mais on inclue dans un concept de masse salariale globale aussi bien les salaires que les autres éléments à savoir la formation les œuvres sociales et la communication interne.

**Justement j'y arrive quels sont les indicateurs que vous utilisez ? Au fait ce qui m'intéresse ce n'est pas l'indicateur en lui-même mais ce qui m'intéresse c'est de savoir quels sont les processus RH que vous mettez sous contrôle et pourquoi ceux-là spécialement?**

Alors d'abord on va descendre par ordre d'importance le plus important c'est la partie consommation des salaires par rapport à tout ce qui budget ça c'est le plus gros donc ça parce qu'il constitue quand même à peu près 11% de la masse salariale c'est à dire que pour 100 dhs vendues ça coûte 11 dhs de masse salariale donc c'est un élément important et c'est l'équivalent du résultat d'exploitation d'une boîte quand même donc on le suit secundo le budget formation il est à peu près de 2% de la masse salariale et là aussi on le suit pas par criticité du montant mais par souci de le réaliser. On a un souci et on est ... contrairement à la masse salariale quand on dépasse on a des soucis à justifier ça avec le budget formation quand tu ne réalises pas assez tu dois vraiment justifier pourquoi c'est à dire que tu es attendu pour consommer le budget et non pas pour épargner pour l'entreprise.

**D'accord et quel est l'objectif derrière?**

L'objectif derrière c'est le développement des compétences parce que le rationnel behind l'argumentaire qui est utilisé pour consacrer 11 millions de dhs c'est 11 millions de dhs notre budget c'est 2% de la masse salariale quand on consacre derrière c'est qu'il a correspondu à des besoins en compétences en gap des compétences à combler et si vous n'avez pas consommé ça veut dire que vous avez laissé des gaps durant l'année. Vous ne faites que retarder des insuffisances et l'incapacité des ressources à réaliser les objectifs.

**Donc masse salariale, formation...**

Oui recrutement alors le recrutement on suit les recrutements prévus dans l'année et là aussi on doit les réaliser parce qu'on préfère que l'organisation soit bien starter parce que les équipes les autres directions prennent des engagements également sur lesquels ils sont challengés et ces engagements également sont élaborés en fonction de leur statut et de leurs ressources il va de pair et il va s'en dire que si nous on essaie de gagner sur des recrutements à ne pas faire ou bien à trop les décaler on impacte négativement la stabilité du business et on est dans une industrie de grande valeur ajoutée et non pas de main d'œuvre comme le textile ou le câblage où la main d'œuvre constitue 80% du chiffre d'affaires nous on a une industrie

qui plus tu réalises du business plus tu développes des innovations plus tu vends plus tu gagnes plus... donc la masse salariale ne constitue pas un vrai frein à l'entreprise. Et au niveau du recrutement on ne suit pas que le nombre de recrutements réalisés on suit également les délais et on ne suit pas seulement les délais on suit également les qualités des recrutements donc le nombre combien tu as recruté dans combien de délai tu as respecté les délais prévus ou pas et quelle était la qualité de ce que tu as réalisé de ceux que tu as recruté est ce que ce sont de hi po ou ce sont justes des confirmés des jeunes des experts la partie marché des talents pour dire voilà ce que j'ai recruté durant l'année pourquoi c'est important parce que après tu vas être responsable également de la partie départ si tu perds quelqu'un de confirmé well place ce n'est pas comme si tu perds un talent bien sur est considéré comme un regretted lost un départ regretté si quelqu'un qui part qui est juste dans la case confirmé tu peux le remplacer rapidement donc ce sont les experts les hi po qui sont difficiles à remplacer. Donc 3ème grand processus c'est ça et 4ème processus c'est la gestion des talents qu'on suit comme indicateur là on n'est plus dans des masses salariales monétaires etc. mais plutôt dans le qualitatif on a une matrice à 9 box qui te fait sortir des hi po junior des hi po senior des experts des confirmés des job miss match et des compagny miss match le miss match est quelqu'un qui est dans la zone orange mais pas rouge encore mais il ne match pas avec son job ce sont les job miss match par contre les compagny miss match c'est quelqu'un qui est dans la zone rouge qui est faible en termes de performance et en terme de leadership notre matrice des talents croise en abscisse la partie performance sur les 3 dernières années c'est un level performance c'est de la performance durable ça ne veut pas dire que quelqu'un qui a fait 130% cette année qu'il est top ah non il doit le confirmer sur 3 ans donc elle croise en abscisse la partie performance durable sur 3 ans et en ordonné la partie leadership sa capacité à manager des équipes et sa capacité à prendre un poste à hauteur de 3 ans de son supérieur et à hauteur de 5 ans de son n+2 donc lorsqu'on a une belle performance avec un excellent niveau de leadership le gars il se trouve haut potentiel et cette matrice-là elle va jusqu'à quelqu'un qui est faible en potentiel et faible en performance et c'est les fameux 4 rouges sur lesquels il y a les compagny miss match et ce sont des personnes qui ne match pas avec les compagny c'est gens-là on les suit parce que si tu as ces gens-là les job miss match d'abord un orange il y a une routine à faire c'est à dire des one to one avec lui des one to one avec son n+1 un plan de reconversion et on lui donne une dernière chance et ça dure 1an sur laquelle il est très suivi et dès lors après un an il faut se prononcer soit il redevient bleu normal et il tient son poste normalement soit il retombe rouge et quand il y a des rouge ce sont des gens qui doivent

quitter l'entreprise donc les orange sont des gens qui peuvent être reconvertis à un autre métier parce qu'ils ne sont pas dans la bonne direction dans le bon métier tu leur donne une chance de 12 mois pour se rattraper par contre s'il confirme sa faiblesse en termes de performances et de compétences il tombe.

### **C'est une branche morte**

Oui pratiquement il faut dire les choses telles qu'elles sont sauf qu'on les traite avec un visage humain c'est à dire que ce sont des gens qu'on ne licencie pas mais à qui on donne un chèque avec qui on trouve un arrangement via un chèque de départ. Ceux qu'on licencie ce sont ceux qui ont fait une faute grave mais Danone c'est une multinationale et le business et le profit restent quand même la religion de la boîte malheureusement et heureusement parce que c'est ce business là et ce profit là ce sont eux qui font vivre 7000 familles et par ricochet je ne sais pas combien de personnes indirectes. Donc on préfère traiter les cas problématiques les cas sociaux pour sauver plutôt que de licencier et c'est la culture de Danone mais ce qu'il faut retenir de la culture de Danone et ça il faut le mettre en introduction j'ai oublié de le dire Danone est contrairement aux multinationales elle n'est pas une industrie ou une multinationale qui réagit aux facteurs financiers c'est à dire s'il y a une diminution de son résultat opérationnel ou une diminution du cours de la bourse tu n'entendras jamais dire que Danone se sépare de son personnel.

### **Ah les plans de restructuration**

Exactement juste parce que le cours financier a baissé elle peut se séparer elle peut fermer des usines lorsqu'elle trouve ce qu'on appelle des skills c'est à dire des économies d'échelle ailleurs pour encore mieux rentabiliser parce que les actionnaires sont très regardant par contre ce n'est pas une boîte qui lorsque le cours descend elle essaie de rattraper un bon résultat à travers les économies sociales ils ont dans leurs gênes dans l'ADN Danone ce qu'on appelle le double profit économique et social c'est un concept qui a été lancé par le père de Franck Rivo c'est à dire Antoine Rivo en 1974 dans un grand meeting de ce qu'on appelle la CNPF la Confédération Nationale des Patrons Français c'est le discours de Marseille où le patron d'une multinationale milite pour créer du social qui va alimenter l'économie et où l'économie va rendre l'ascenseur au social donc parmi les boîtes qui vont avec ses deux piliers là c'est ce qu'on appelle le jeu de jambes c'est à dire gérer l'économie et le social plus tu adoucis sur les jambes plus ils te le rendent c'est à dire ce n'est pas que j'attends que les

gens me donnent pour que j'investisse parfois tu investis toi-même et tu attends un retour et ça à travers des instances... un autre processus qu'on a mis en place les instances de dialogue social qui est d'un niveau extrêmement développé chez Danone Maroc. Au Maroc on a lancé la commission inter syndicale la seule au Maroc la 2ème a été lancée par l'OCP deux ans après et la commission inter syndicale est une commission où tu ne négocies pas avec un seul syndicat séparé et l'autre séparé et l'autre séparé etc. C'est rendre la tâche difficile nous nous avons les 3 syndicats la CDT l'UMT et l'UGTM et on évolue dans un cadre de mutualisation de leurs doléances ou de leur dialogue social c'est à dire qu'ils se sont organisés en inter syndicat ils ont créé une inter profession qui elle négocie avec nous comme ça on ne reçoit pas une doléance par syndicat 3 personnes 3 cahiers revendicatifs différents on a un seul et ça était salué par le ministère de l'emploi et des affaires sociales qui l'ont mis sur leur site internet en guise de modèle en terme de dialogue social et c'est la même chose pour Danone dans le monde Franck Rivo voit chaque année à Genève l'ensemble de ses délégués syndicaux chaque pays envoie deux représentants et ils les rencontrent et ils se rencontrent entre eux et ils voient ensemble leurs doléances communes et voient le management date de Danone monde et c'est une tradition très bien saluée parce que ça ouvre toujours le dialogue social et combien même tu as parfois des GM qui peuvent avoir de l'autorité sur leurs délégués sur leur management il y a toujours d'avoir cette fenêtre qui peut toujours être un recours si jamais il y a des erreurs et la on est suivi par le nombre de réunions le nombre de points réglés le nombre de points non réglés etc.

### **J'imagine aussi que vous avez des indicateurs liés à la RSE**

Je préfère juste avant cela de parler d'un point très important qui nous suivons c'est la sécurité. La sécurité au niveau de Danone c'est un aspect assez critique sur lequel on est suivi bien sûr là aussi il y a ce qu'on appelle le taux de fréquence le taux de gravité et le nombre d'AT avec arrêt et sans arrêt et le nombre d'accidents mortels ce sont les éléments sur lesquels on est suivi. Après ça il y a la dimension RSE qui est intégrée chez Danone dans ce qu'on appelle le Danone way c'est le double projet évidemment dont j'ai parlé toute à l'heure à chaque fois tu retrouves le double projet c'est à dire que tu es suivi sur ce que tu réalises en tant que business et en terme de profit et sur ce que tu rends à la communauté en terme de retour d'ascenseur c'est à dire sur la partie sociétale quels sont les événements qu'on fait sur la partie environnement sur la partie sociale les salariés et au niveau de Danone on est piloté en terme d'accompagnement sur ce projet de RSE par le cabinet VIGEO. Le cabinet VIGEO qui est



créé par Nicole NOTA l'ex patron de la CFDT et celui qui représente le cabinet ici au Maroc c'est Fouad Benseddik le neveu du patron de l'UMT Benseddik et on suit à peu près 5 grands processus de RSE qui commence par la gouvernance deuxième aspect les comportements sur le marché est ce que vous faites du dumping est ce que vous faites la vente conditionnelle est ce que vous êtes monopolistiques est ce que vous faites des appels d'offres donc vous vous comportez sur le marché est ce qu'il a de la corruption au niveau des achats au niveau des appels d'offres etc. Troisièmement la partie RH les salariés l'approche genre la diversité. Après droits humains c'est à dire au-delà de vos ressources humaines est ce que vos fournisseurs font travailler des enfants des personnes âgées bref tout ce qui est droits humains est ce que vous respectez les chartes et conventions internationales etc. Et finalement la partie sociétale et environnementale. Ce sont les 5 processus sur lesquels on est évalué et dans chaque processus on retrouve une multitude d'indicateurs et c'est incroyable et le rapport est souvent élaboré qui te permet de faire un bilan mais également un plan d'action par rapport aux éléments sur lesquels tu n'es pas encore au top.

### **Je peux poser une question par rapport à cela est ce que vous êtes certifiés?**

Certifier à quel niveau?

#### **ISO ou autre**

Ah bien sur tous nos sites sont certifiés ISO et on a une certification qui est propre au secteur qui est la certification 14000 qui est liée à la partie environnementale et sécurité mais pas tous les sites et la norme agroalimentaire qui est encore plus dure quand vous fabriquez des aliments qui vont dans l'estomac des gens il est juste un cran plus dure en terme de processus de certification là par exemple les voitures tu peux retrouver un autre processus assez critique qu'il appelle chez eux ISOTerre chez nous c'est ISOHACC c'est l'ISO 22000 l'ISO 14000 on a des sites qui sont certifiés 14000 et c'est lié à l'environnement et l'autre qui est lié à l'agroalimentaire c'est l'ISO 22000.

#### **D'autres processus suivis ou on passe à une autre question...**

La partie communication interne le nombre de réunions le nombre de personnes touchées le cascading des messages et la partie remontée d'information et dernier processus et pas des moindres la partie performance. La performance c'est le nombre de personnes touchées par le système d'évaluation de fin d'année le nombre de... Les gens qui ont respectées la courbe

gaussienne c'est à dire qu'on ne doit pas avoir tout le monde qui dépasse les objectifs il y a une courbe gaussienne sur laquelle on doit respecter c'est à dire qu'il doit y avoir au moins 7% qui sont off standing c'est à dire qui dépassent les 120% il doit y avoir les 5% les plus faibles et 50% à peu près dans les 100% et bien sur 20 20 sur les extrémités.

**Alors maintenant par rapport à la conception des indicateurs est ce que c'est vous en tant que DRH qui concevez ces indicateurs et les soumettez à validation par le comité de direction ou est ce qu'il y a des indicateurs qui sont imposés par la société mère?**

Au fait il y a les deux on a les deux on a un pilotage annuel qui fait acte de reporting au comité de direction sur lequel on choisit un peu nos indicateurs non pas on choisit on les agrée avec le patron.

**Vous les proposez**

Oui on les propose et ils sont validés par le patron

**Et ça c'est annuellement**

Oui chaque année et généralement ils ne changent pas d'une année à une autre tu peux rajouter quelques-uns et peut être tu peux en diminuer quelques-uns. Par contre il y a d'autres qu'on appelle un reporting qui est chez Danone appelé Magnitude aiguille et c'est un reporting groupe qui permet... Ici la finalité de ce reporting c'est de rapprocher tout ce qui est réalisé par rapport à tout ce qui est budgété pour déceler les dérapages budgétaires que ce soit dérapage de recrutement dérapage des heures supplémentaires dérapage de la masse salariale et également pour anticipation il a pour finalité d'anticiper pour être proactif pour freiner à chaque fois les dérapages et l'autre reporting le Magnitude groupe il permet de comparer des choses comparables vis à vis du groupe c'est à dire des ratios d'encadrement des ratios de turnover des ratios d'indicateurs qui sont figés qui sont homogènes à tout le monde que ce soit le taux d'action au travail le taux de réponses le taux d'encadrement.

**Ceux-là sont imposés par la société mère?**

Ça c'est un reporting imposé tu remplis des fiches et eux leur avantage c'est que ça leur permet de comparer des choses comparables.

**Ah d'accord entre pays...**

Oui tout à fait entre pays surtout entre pays. Ça a une finalité de comparer les indicateurs RH entre pays pour déceler ceux qui vont vite et ceux qui vont moins vite etc. et ça le premier ça a une finalité de rapprocher l'activité par rapport au budget.

**Finalement certains sont liés au groupe et d'autres sont beaucoup plus internes pour la gestion interne du groupe...**

Tout à fait il y a des indicateurs BU c'est à dire business unit Maroc et il y a des indicateurs WWBU c'est à dire world wild business unit comparaison interne Maroc et comparaison inter pays.

**Alors maintenant la mise en oeuvre j'image que par rapport aux indicateurs BU c'est vous en tant que DRH qui les alimentez**

Tout à fait

**Donc c'est vous**

C'est à dire les alimenter les faire vivre

**Oui les faire vivre à travers vos équipes**

C'est plutôt le système

**Mais qui alimente le système?**

Justement c'est le système on évite au maximum que ce soit alimenté par quelqu'un tu sais pourquoi on a 4 usines et 4 responsables RH on a 30 agences en interne si on laisse à l'homme la possibilité de remplir chaque mois et de m'envoyer à moi et je consolide vous allez chaque mois essayer de suivre qu'est-ce qu'ils ont rajouté ou autre là aussi nous on paramètre sur le système nous avons un système ERP qui s'appelle HR Access et on a un volet budgétaire qui permet une extraction système c'est fastidieux de suivre des indicateurs et de les alimenter chaque mois il faut que les indicateurs soient systématisés automatisés c'est à dire il faut... J'ai quelqu'un dans mon équipe qui s'occupe du contrôle de gestion RH et lui il extrait les données sur système et il me donne la comparaison. Par contre son travail ne s'arrête pas là parce que c'est facile de faire l'extraction ce n'est pas fastidieux par contre il donne et restitue l'information au responsable RH pour lui dire voilà comment nous sommes au niveau de la masse salariale voilà comment nous sommes au niveau du recrutement voilà les indicateurs

formation nombre de jour homme etc. Et quand il y a dérapage le travail de ce contrôleur de gestion c'est de faire parler ces chiffres là c'est à dire le commentaire l'argumentaire qu'est ce qui a justifié qu'il y ait plus de masse salariale parce que peut être qu'ils sont passés à un niveau 3x8 parce qu'une machine au niveau de l'usine était en panne ils n'ont pas pu travailler ou bien ils ont dû recruter parce que la température était élevée un certain mois on a des drink des à boire... notre souci n'est pas de réaliser le budget non c'est de favoriser l'exercice budgétaire en terme de... C'est à dire si jamais j'ai l'occasion de vendre plus je peux déraiper par rapport à la masse salariale parce que je vais gagner plus au fait par contre là où c'est grave quand je dépense plus en terme de masse salariale et que le chiffre d'affaires est le même ou bien il a même baissé là parce que là on a des éléments flottants c'est à dire tout ce qui est intérimaires ils sont très variables alors on suit beaucoup plus les éléments variables de l'activité et le travail du contrôleur de gestion RH c'est l'extraction sur système des indicateurs et surtout les commenter les faire parler et mettre des plans d'actions pour anticiper et être proactif en terme des mois prochains pour que ça ne dérape pas pour les correctifs pour corriger.

**Si j'ai bien compris parce que là on a 2 niveaux d'indicateurs des indicateurs BU et des indicateurs WW alors les 2 sont mis en œuvre manipulés par le contrôleur de gestion RH**

Tout à fait...

**Alors par rapport aux indicateurs BU il vous fait un retour à vous...**

Et je fais un retour à chaque comité de direction et également aux régionaux je leur fais un feed back...

**C'est vous ou c'est lui**

C'est lui qui nous arrose à la fin de chaque mois il m'envoie à moi les résultats et moi j'anime un comité RH centrale parce que moi je suis au siège et lui il retrace l'information par exemple si j'ai... Moi au fait je suis organisé en HR BP j'ai donc des mini DRH sous moi...

**C'est à dire des relais**

Exact je n'ai pas je l'avais avant je n'ai pas une organisation responsable recrutement responsable formation responsable développement RH etc. J'ai quelques centres d'expertise

très techniques tel que la rémunération les salaires talent management les deux processus par contre tout ce qui est formation recrutement communication ils sont sous la coupe des mini DRH mais qui sont organisés divisionnellement c'est à dire par métier le commercial c'est un métier et ils ont leur mini DRH et lui il est chargé de la formation du recrutement de la communication la même chose mais jusqu'à un certain niveau aux cadres les cadres supérieurs sont centralisés à mon niveau mais tout ce qui est éléments très stratégiques de décision telles que les rémunérations ou bien les recrutements ils font le process mais à la fin la décision me revient à moi parce que je fais le dernier entretien.

### **Est-ce que ces mini DRH ont une marge de manœuvre sur ces indicateurs?**

Ils les reçoivent en tant que clients mais dans la réalité c'est leur consommation par exemple tout ce qui est non cadres non managers on en a 4000 dans notre boîte c'est eux qui recrutent c'est eux qui font sortir et qui font entrer et ce type de mouvement c'est eux.

### **Ils ont l'autonomie mais...**

Oui sur les non managers ils sont autonomes sur les managers on partage la décision jusqu'au niveau cadre supérieur par contre pour les cadres supérieurs ils n'ont pas de décision ils n'ont pas de... Je recrute directement. Donc autonome 100% sur les non managers ouvriers techniciens...

### **Pas seulement au niveau du recrutement sur tous les processus RH mis sous contrôle?**

Oui sauf la rémunération parce que tout ce qui a un impact rémunération c'est moi concrètement c'est eux qui me valide tout et je valide à 90% des cas par contre ils sont pratiquement autonomes sur les autres processus.

### **Mais quelque part ils consomment les indicateurs que vous mettez à leur disposition...**

C'est eux qui sont en terme de consommation et en terme de plan d'action c'est eux c'est à dire que c'est leur consommation en termes de recrutement et de formation que j'enregistre par le biais du contrôleur de gestion à la fin et il me dit voilà ce que le commercial a eu comme consommation de recrutement par rapport au budget soit il est +1 -2 etc. Voilà la partie industrielle avec son HRPB voilà les fonctions supports le siège voilà par exemple l'AMO agricole.

### **Très bien maintenant est ce qu'à votre niveau je vais revenir à la conception si vous**

**permettez avant la mise en œuvre est ce qu'à votre niveau de conception vous prenez en considération des remarques des particularités qui vous remontent des consommateurs de ces IRH**

Tout à fait on est également à l'écoute non seulement des HR mais également des opérationnels c'est à dire un responsable fabrication un responsable maintenance lui aussi ils nous remonte l'idée en terme de suivi par exemple le produit manipulé par personne le tonnage rapporté à la personne ils nous remontent l'information parce qu'ils veulent comparer parce qu'ils ont un comparaison interne du groupe sur la consommation à la tonne ils disent que cette usine là c'est à dire combien de tonnage sont fabriqués par une personne et ils font la moyenne pour voir l'efficience et l'efficacité des ressources parce que tu peux avoir 200 et être plus efficient que quelqu'un qui a 250 ou 300 et si quelqu'un est mieux payé et d'ailleurs on le remarque beaucoup chez Danone France avec un smig à 1200 euros tu as une meilleure performance à la tonne chez les marocains qui sont payés au smig marocain.

**Je comprends quelque part que ces indicateurs sont communiqués ?**

D'abord ce que je voulais dire tout à l'heure c'est que quand je les reçois moi je les communique au comité de direction chaque directeur il a ces indicateurs à communiquer dans un comité de direction mensuel il y a... On commence par le Marketing communiquer par le marché après les ventes par canal et par région après les RH etc. Donc toutes les consommations sont présentées et il y a les grands commentaires et puis le financier qui commente le résultat mensuel comment on est etc. Lorsqu'on descend on communique avec nos équipes le contrôleur de gestion avec l'ensemble des directeurs et surtout on commente surtout les chiffres pourquoi c'est plus 2 pourquoi c'est moins 2 etc.

**Vous avez parlé tout à l'heure des opérationnels vous avez dit que vous étiez à l'écoute de ces opérationnels qui peuvent proposer, comment l'information arrive à l'opérationnel?**

Via le HR BP et c'est pourquoi on s'est organisé en HR BP Human Resource Business Partner en mini DRH parce qu'il y a beaucoup plus d'efficacité parce qu'il y a beaucoup plus de proximité beaucoup plus de remontée d'information avec quelqu'un qui est l'interlocuteur unique sur l'ensemble d'un métier que si un métier il a 4 interlocuteurs on imagine qu'un métier à 4 interlocuteurs un directeur commercial ou bien un responsable fabrication qui veut recruter il doit s'adresser au responsable recrutement s'il veut former il doit s'adresser au

responsable formation lorsqu'il veut promouvoir des gens ou bien sanctionner il y a 2 autres bonhommes avec cette réorganisation il a un seul bonhomme et c'est lui qui est son client et son fournisseur s'il veut suivre un indicateur ils se concertent ils discutent ensemble et il me remonte l'information on discute dans le comité de direction etc et on le réinscrit et moi quand je vais intégrer un indicateur je le mets et il est proposé il est cascadié et il est retenu en général etc. Donc plus ou moins c'est un in out et bottom up ou bien serve down on n'est vraiment pas dans la posture le siège c'est nous qui décidons et vous vous exécutez. C'est surtout beaucoup de remontée d'information des opérationnels qui sont les vrais créateurs de valeurs qui sont très très efficaces au niveau de notre sujet.

**Est-ce que quand vous concevez un indicateur ou vous l'intégrez suite à une demande vous avez besoin de remonter vers le co dir pour validation?**

Non non moi je jouis d'une grande autonomie et c'est ma conception du travail et ma conception à moi d'une collaboration avec un patron c'est ça il n'y a pas que cet élément-là par exemple sur une grande réunion avec les partenaires sociaux etc. Je ne reviens jamais vers mon patron pour dire est ce que je peux y aller sur ça et je peux proposer ça ou autre je ne valide jamais ma façon de travailler je la valide un peu et tu as des patrons qui vont à la vitesse de leurs collaborateurs il y a des gens qui aiment beaucoup être suivis qui n'aiment pas être autonomes et à chaque fois qu'ils ne veulent pas faire d'erreur ils remontent il a une validation il a un parachute ceinture corde la sécurité il se prémunit de tout et il est tranquille moi je ne sais pas travailler comme ça je préfère toujours prendre des risques bien sur des risques mesurés je ne vais pas créer des choses en dehors de mon périmètre ou bien en dehors d'un budget je suis cadré par le budget de fin d'année et je joue à l'intérieur 700.000 millions de dhs c'est énorme je peux par exemple dans la période de budgétisation des salaires je budgète 50% d'augmentation de salaire 50% d'augmentation de telle prime 50% sur un budget social la vente etc. A l'intérieur si je vois que je dois augmenter plus sur les indemnités que sur les salaires ou bien le contraire je ne reviens même pas le voir lui il m'attend sur la fin d'année et est-ce que tu as dérapé sur le budget sur lequel... Et si tu as dérapé pourquoi et à l'intérieur si je réajuste mes indicateurs même en terme de consommation je peux modifier des postes de charges ça c'est ma cuisine interne.

**Alors j'en viens à ma dernière question sur l'apport des indicateurs. Vous êtes plusieurs parties prenantes dans ce processus j'aimerais avoir votre avis sur l'apport de ces**

**indicateurs par partie prenante. Alors la société mère j'imagine le comité de direction Maroc ou la Direction Maroc vous en tant que fonction RH et les mini DRH et j'aimerais aussi avoir votre avis sur deux autres parties prenantes à savoir les utilisateurs et le personnel les collaborateurs qu'est-ce que ça leur apportent les IRH ?**

Alors au niveau... Je vais partager avec vous rapidement par exemple le reporting qu'on fait au groupe ça c'est un canevas sur lequel on head compte les effectifs training -1 heure par employé le turnover ici on suit les effectifs eux ils vous disent voilà la consolidation voilà l'eau la partie dérivée PLF puis on reporte l'absentéisme le turnover l'encadrement le training le nombre de training hour par employé donc ça compensation benefit bref sur le groupe ils réagissent lorsqu'il y a un écart énorme par rapport à la moyenne des BU là une réaction du groupe ils envoient ils trouvent leur temps et ils vous disent sur l'intérim vous avez un dérapage ça c'est le passif sur pas mal d'année d'ancienneté sur l'ensemble de nos indicateurs on est très bon ils nous félicitent sauf pour l'intérim ils nous disent montrer nous votre plan d'actions ce qui est chez vous un indicateur qui peut être banal chez vous il peut avoir des conséquences graves sur le groupe en terme d'image que ce soit la sécurité par exemple il y a l'Arabie Saoudite et l'Algérie qui avaient des taux d'accidents de travail énormes et là aussi ils disent haut et fort que chaque employé qui quitte sa famille le matin avec ses dix doigts ses deux mains ses deux jambes on veut qu'il rentre le soir chez lui indemne quand il y a beaucoup de morts dans une année dans un pays il risque d'entacher l'image en terme d'employeur et réputation du groupe lorsque tu as beaucoup d'intérim tu risques d'entacher l'image en disant que c'est de la précarité de l'employeur et puis nous on justifie pourquoi ce taux important d'intérim et moi j'ai un plan d'actions 800 + 500 personnes vont intégrer l'entreprise via CDD sur 12 mois après 12 mois ils passent en CDI dès qu'on leur envoie le plan d'actions ils sont rassurés si on ne leur envoie pas de plan d'actions ils te poussent à aller de l'avant. Donc c'est un pilotage qui sert au contrôle et également à élaborer et à suivre des plans d'actions tu n'envoies pas des informations comme ça pour moisir dans les tiroirs ou dans les pc ils sont réutilisés pour te dire voilà comment tu es et ils te félicitent et te prennent parfois comme exemple pour les modèles que tu as accompli par exemple l'inter syndical qu'on a des choses en terme d'innovation ils les envoient au groupe en disant voilà les best practices et toi avec des indicateurs groupe ils te disent attention tu es en dérapage par rapport à cet indicateur par rapport aux autres que ce soit heures supplémentaires payées ou accident de travail ou autre. Nous lorsqu'on reçoit ça on répercute sur les employés par exemple nous on travaille avec le groupe SNI où tu as managem avec 2000 intérimaires Cosumar avec 2500



Lesieur avec 1500 tu es dans un monde homogène où l'industrie au Maroc tolère un peu d'intérim désormais depuis 1 an et demi on travaille dans un groupe je dois revenir à mes responsables d'usines à mes responsables fabrication un souci à utiliser correctement les ressources de titulariser les meilleurs et de se séparer avec les intérimaires dont on a plus besoin. Donc voilà l'impact d'un indicateur sur des guide line ou des orientations Danone qui sont différents de l'orientation de l'ancien employeur s'il te dit moi je ne tolère pas et c'est à travers les indicateurs qu'on envoie qu'il y a tout un plan d'action qui est suivi par le numéro 2 monde il s'appelle Emmanuelle Faber à qui j'ai envoyé le plan d'action sur deux ans et il te dit moi je reviendrais dans 2 ans pour vérifier avec toi le numéro 2 monde et moi je reporte cela au comité de direction et le comité de direction les reportent vis à vis de leurs collaborateurs donc tout ce qui est direction régionale commerciale donc bon diminuer l'intérim et gérer cela par des indicateurs etc. Donc voilà comment ça se passe. Et pour les HR BP ils sont les animateurs de ce système parce que c'est eux qui font le suivi par contre la dernière partie prenante qui sont le personnel ils suivent ça à travers nous à travers ce qu'on appelle la communication des chiffres. On peut voir parce qu'on envoie mensuellement en terme de reporting quel est le chiffre d'affaires du mois quel est le résultat du mois quels sont les accidents du travail du mois quelles sont un peu toutes les actions correctives et autre chose et donc tout le personnel il a un résumé il n'a pas les 8 pages du ... il n'a que deux pages parfois même qui résumant sous une présentation ludique genre météo là où il pleut là où il fait beau pour ne pas donner des chiffres qui peuvent faire peur et parce qu'on est côté en bourse et mise à part le résultat du mois si tu dois communiquer une information financière tu dois l'envoyer à l'ensemble de tes actionnaires parce qu'il y a 6 ou 7% qui sont flottant au niveau de la bourse et c'est des gens qui ont droit à la même information non pas à la même ils ont droit à l'information avant ton personnel donc quand on fait le résultat semestriel c'est pour ça qu'on fait une conférence de presse on invite tout le monde et souvent il y a des assemblées générales et lorsqu'on termine notre assemblée générale on fait une communication 1 heure après à l'ensemble du personnel tout le monde voit ce qu'on a traité à l'ordre du jour dans la réalité il y a une subtilité c'est que la loi te dit que quelqu'un qui a mis de l'argent chez toi via un système d'actionnariat s'il a 2 actions il est prioritaire en terme d'information que ton personnel qui lui fabrique et produit même cette information pourquoi parce que les actionnaires ont droit à une information financière avant tout le monde. Le salarié a le droit à beaucoup d'avantages mais en terme de communication financière le CDDM vous oblige à communiquer comme on est côté en bourse souvent il y a des publications financières pour

voir si tout marche bien alors que le résultat il y a le résultat semestriel le résultat annuel sans compter que lorsqu'il n'y a pas d'assemblée générale on fait une communication via presse c'est pourquoi on trouve dans les journaux les chiffres de chaque entreprise ce sont toutes les entreprises qui sont cotées en bourse qui sont obligées de faire cela donc on essaie de communiquer certains indicateurs on a le débat ces jours-ci avec le directeur financier c'est une gué guerre nous on aimerait donner le maximum d'informations moi quand je défends mon personnel je défends ma paroisse je tiens à ce que les gens soient informés parce que ça les motive et ça les met en garde ça les motive quand c'est bon ça les met en garde quand c'est mauvais pour améliorer et faire le suivi et puis quand il y a une information que tout le monde sait ces gens le mois prochain aimeraient paraître mieux c'est comme quand on affiche les notes aux étudiants devant tout le monde ce n'est plus une question de one to one tout le monde regarde les chiffres de tout le monde donc pourquoi le chiffre d'affaires de cette région est bas etc. Et donc les gens double d'effort c'est une dispute permanente avec les financiers qui nous disent attention vous pouvez montrer les pourcentages je peux dire que cette région a augmenté de 5% mais je ne peux pas donner un chiffre d'affaires par région parce que la somme des chiffres d'affaires des régions donnera le chiffre d'affaires global donc c'est d'un point de vue financier c'est une information qui doit d'abord être communiquée aux actionnaires.

**Donc il n'y a pas une communication inter site pour justement créer cette émulation?**

Non on a des gestionnaires de processus en interne ils gèrent moi je te parle du côté juridique qui n'a aucun lien avec cela. Il faut différencier entre la communication interne qu'on fait obligatoirement et la communication institutionnelle qui elle est régit par la loi. Par contre les mini DRH les opérationnels ils ont la data c'est eux qui la produisent carrément.

**Très bien. M. Zouanate, je vous remercie pour votre temps et pour votre entretien.**

Je vous en prie et je vous félicite pour votre sujet. C'est l'avenir et le futur nerf de la guerre.

## RESUME

Cette recherche doctorale s'intéresse aux fondements de la construction des outils de gestion des ressources humaines et plus particulièrement la conception des indicateurs de gestion. Notre revue de la littérature confirme une prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs de ressources humaines et nous avons voulu aller plus loin pour trouver des explications à une telle domination. Dans cette perspective, nous avons adopté une approche multiparadigmatique, bien au-delà du cadre rationnel, deux autres paradigmes ont été également mobilisés, les paradigmes cognitif et conventionnaliste. Après avoir, mis en évidence les arguments justifiant la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH, nous avons élargi notre analyse à la place de la rationalité dans la prise de décision, la contribution des émotions dans le renforcement de la rationalité et la logique d'utilisation des indicateurs RH en vue d'atteindre la performance. Cet élargissement nous a permis de s'ouvrir à d'autres approches théoriques dont l'analyse n'a pas provoqué une rupture avec la rationalité mais plutôt son renforcement. Ainsi, nous avons cherché à cerner les arguments apportés par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer cette prégnance de la rationalité. L'exploration de ces différents cadres conceptuels, nous a permis de formuler nos questions de recherche et de mobiliser une démarche qualitative basée sur la méthode des cas. Nos résultats empiriques, limités aux entreprises marocaines, confirment la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH et mettent en évidence des explications qui restent largement conformes avec nos cadres théoriques.

**mots-clés :** Indicateurs de ressources humaines, Paradigme rationnel, Paradigme cognitif, Paradigme conventionnaliste, La prise de décision, Le récit de vie, Conception des indicateurs RH, Entreprises marocaines.

## ABSTRACT

This doctoral research focuses on the construction of Human Resource Management (HRM) tools foundations and more specifically the design of management indicators. Our literature review confirms a predominance of rationality in the design of Human Resource (HR) indicators and we wanted to go further to find more explanations for such dominance. In this perspective, we have adopted a multi-paradigmatic approach. In addition to the rational framework, two other paradigms were also mobilized: Cognitive and Conventionalist paradigms. After having highlighted the arguments justifying the significance of rationality in the design of HR indicators, we expanded our analysis. Instead of rationality in decision making, the contribution of emotions in enhancing the rationality and logical use of HR indicators to achieve performance was enforced. This expansion has allowed us to open up to other theoretical approaches, the analysis did not cause a breaking with rationality but rather it's strengthening. Thus, we sought to identify the arguments brought by the cognitive paradigms and conventionalist to support this predominance of rationality. The exploration of these different conceptual frameworks, allowed us to formulate our research questions and to mobilize a qualitative approach based on a multi-case method. Our empirical results, restricted to Moroccan companies,

**keywords:** HR Indicators, Rational paradigm, Cognitive paradigm, Conventionalist paradigm, Decision, Life story, Design of HR indicators, Moroccan companies.

# Table des matières

<b>DEDICACES.....</b>	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
<b>La problématique de recherche .....</b>	<b>1</b>
<b>Les objectifs de la recherche .....</b>	<b>6</b>
<b>L'intérêt de la recherche .....</b>	<b>7</b>
<b>La structure du travail .....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : LA PREGNANCE DE LA RATIONALITE DANS LA CONCEPTION DES INDICATEURS DE RESSOURCES HUMAINES : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction de la première partie .....</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 1 : La prégnance de la Rationalité : Les arguments explicatifs .....</b>	<b>17</b>
Introduction du premier chapitre .....	17
1.1. Rationalité et prise de décision .....	19
1.1.1. La rationalité est au cœur de la prise de décision individuelle .....	19
1.1.2. Les facteurs explicatifs de la prégnance de la rationalité dans la prise de décision .....	20
1.2. Une lecture psychologique de la rationalité pour appuyer sa prégnance .....	23
1.3. La prégnance de la Rationalité dans la conception des indicateurs RH : Les arguments explicatifs.....	25
1.3.1. Définitions des indicateurs RH : Domination de la logique rationnelle ?.....	25
1.3.2. La logique dans les usages des indicateurs : L'utilisation des indicateurs en vue d'atteindre la performance .....	30
1.3.2.1. La rationalité des indicateurs RH passe par l'atteinte de la performance .....	31
1.3.2.2. La rationalité des indicateurs RH passe par l'adoption d'un système de traitement de l'information .....	34
1.3.2.3. La rationalité des indicateurs RH passe par l'adoption d'un HR Scorecard.....	37
Conclusion du premier chapitre.....	39
<b>Chapitre 2 : Les explications apportées par les paradigmes cognitif et conventionnaliste pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH .....</b>	<b>41</b>
Introduction du deuxième chapitre.....	41
2.1. Les explications apportées par le paradigme cognitif pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH .....	43
2.1.1. Sciences cognitives et indicateurs de gestion : Quelle lecture et quel impact ? .....	43
2.1.1.1. Les sciences cognitives sont exploitables dans la conception des indicateurs de gestion .....	43
2.1.1.2. La perception mentale : une représentation partagée pour les indicateurs de gestion .....	45
2.1.2. La naissance de la cognition managériale .....	46
2.1.3. Les heuristiques et les biais de perception .....	48
2.1.3.1. Processus d'élaboration de la décision .....	50
2.1.3.2. Les heuristiques dans le processus d'élaboration de la décision.....	51
2.1.3.3. Les biais engendrés par les heuristiques.....	52
2.1.4. Le système de pilotage donne du sens aux indicateurs RH selon le paradigme cognitif .....	53
2.2. Les explications apportées par le paradigme conventionnaliste pour appuyer la prégnance de la rationalité dans la conception des indicateurs RH.....	55
2.2.1. Les approches conventionnalistes et leurs principes fondateurs .....	55
2.2.1.1. Le mimétisme : un principe fondateur de l'approche conventionnaliste .....	56
2.2.1.2. L'incertitude : un autre principe fondateur de l'approche conventionnaliste .....	58
2.2.1.3. Convention et cognition .....	59
2.2.2. La démarche de la rationalisation des actions .....	60
2.2.2.1. La rationalité comme démarche mobilisée dans l'action .....	60
2.2.2.2. Le sens des accords et la pluralité des logiques qui le guide .....	61
2.2.3. Rationalité comme démarche .....	62
2.2.4. Les indicateurs RH selon le paradigme conventionnaliste.....	62

2.2.4.1. La rationalité mimétique .....	63
2.2.4.2. La convention comme état de soumission .....	64
2.2.4.3. La convention : une autre forme de rationalité .....	65
2.3. Les différents paradigmes sont complémentaires malgré leur apparence paradoxale : La rationalité au service d'une vision partagée .....	66
Conclusion du deuxième chapitre .....	68
<b>Conclusion de la première partie .....</b>	<b>70</b>
<b>PARTIE 2 : LA PREGNANCE DE LA RATIONALITE DANS LA CONCEPTION DES INDICATEURS DE RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE AU MAROC.....</b>	<b>73</b>
<b>Introduction de la deuxième partie .....</b>	<b>73</b>
<b>Chapitre 1 : Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>75</b>
Introduction du premier chapitre .....	75
1.1. La thèse défendue comme fruit d'une revue de la littérature .....	77
1.2. La démarche adoptée pour produire des connaissances .....	80
1.2.1. Raisonnement scientifique.....	80
1.2.2. Positionnement épistémologique.....	83
1.3. La démarche méthodologique.....	84
1.3.1. La démarche qualitative est la plus appropriée pour notre recherche .....	84
1.3.2. La méthode des cas pour répondre aux besoins de notre étude .....	86
1.3.3. La méthode de sélection des cas étudiés.....	88
1.3.4. Le choix des cas étudiés .....	90
1.3.4.1 Etudes de cas basées sur les entretiens.....	93
1.3.4.2 Etudes de cas basées sur les récits de pratiques .....	94
1.3.4.3 La rédaction du guide d'entretien.....	96
1.3.4.4 La constitution de notre échantillon .....	99
1.3.4.1.1. Présentation des entreprises interviewées .....	100
1.3.4.1.2. Présentation des personnes interviewées .....	105
1.3.4.5 La réalisation des entretiens et de nos récits de vie .....	110
Conclusion du premier chapitre.....	114
<b>Chapitre 2 : Présentation et analyse des résultats de l'étude terrain.....</b>	<b>116</b>
Introduction du deuxième chapitre.....	116
2.1. Les indicateurs RH conçus dans une rationalité classique dans les entreprises au Maroc.....	117
2.1.1. Les indicateurs RH utilisés par les entreprises interviewées .....	117
2.1.1.1 Les indicateurs financiers et économiques .....	117
2.1.1.2 Indicateurs structurels.....	118
2.1.1.3 Indicateurs de formation.....	119
2.1.1.4 Les indicateurs de recrutement .....	121
2.1.1.5 Les indicateurs de rémunération.....	124
2.1.1.6 Les indicateurs de climat .....	126
2.1.1.7 Les indicateurs de mesure du risque professionnel .....	130
2.1.2. Conformité à une logique purement financière : La rationalité des indicateurs RH passe par l'atteinte de la performance.....	131
2.1.2.1 Les indicateurs RH sont des outils de pilotage et d'aide à la prise de décision.....	132
2.1.2.2 Les indicateurs RH sont stratégiques pour l'entreprise .....	133
2.1.2.3 Les indicateurs RH permettent de suivre l'évolution de l'entreprise et de sa performance .....	135
2.1.2.4 Les indicateurs RH sont une exigence de la société mère .....	136
2.1.3. Logique dominante des outils .....	138
2.1.3.1 La rationalité des indicateurs RH passe par l'adoption de tableaux de bord .....	138
2.1.3.2 La rationalité des indicateurs RH passe par l'adoption d'un HR scorecard .....	139
2.2. La prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH : Les explications apportées par le paradigme cognitif .....	140
2.2.1. Les indicateurs RH : une lecture cognitive .....	140
2.2.1.1. Comment la cognition est-elle exploitée dans la conception des indicateurs RH ?.....	141
2.2.1.2. Le rôle de perception mentale dans la conception des indicateurs RH .....	143
2.2.2. La place des heuristiques et des biais de perception dans la conception des indicateurs RH .....	147

2.2.2.1.	Quel rôle jouent les heuristiques dans le processus de prise de la décision ? .....	147
2.2.2.2.	Les biais engendrés par les heuristiques dans la prise de décision .....	149
2.2.3.	Le système de pilotage pour donner du sens aux indicateurs RH selon le paradigme cognitif .....	151
2.3.	La prégnance de la rationalité classique dans la conception des indicateurs RH : Les explications apportées par le paradigme conventionnaliste .....	153
2.3.1.	Le rôle de la convention dans la conception des indicateurs RH.....	153
2.3.2.	La place du mimétisme dans la conception des indicateurs RH.....	155
2.3.3.	La convention comme état de soumission .....	156
2.3.4.	La convention : une autre forme de rationalité.....	157
2.4.	Synthèse et discussion des résultats .....	158
2.4.1.	La prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH .....	159
2.4.2.	Le paradigme cognitif au service de la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH .....	164
2.4.3.	Le paradigme conventionnaliste au service de la prégnance de la rationalité lors de la conception des indicateurs RH .....	165
	Conclusion du deuxième chapitre .....	167
	<b>Conclusion de la deuxième partie .....</b>	<b>169</b>
	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>170</b>
	<b>Les principales contributions de la recherche.....</b>	<b>170</b>
	<b>Les limites de la recherche .....</b>	<b>174</b>
	<b>Les perspectives de développement de la recherche .....</b>	<b>175</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>177</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>193</b>
	<b>RESUME .....</b>	<b>258</b>
	<b>ABSTRACT .....</b>	<b>259</b>
	<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>260</b>

# ENGAGEMENT DE NON PLAGIAT

Je, soussigné(e) **BERRADA WARD Laila** déclare être pleinement conscient(e) que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiée sur toutes formes de support, y compris l'internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée.

En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport ou mémoire.

signé par l'étudiant(e) le **06 / 10 / 2015**