



**Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation
N°6 Octobre 2017**

**L'ANALYSE DE L'APPORT DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE ET DE LA
TRANSPOSITION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS
L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS**

**ANALYSIS OF THE CONTRIBUTION OF THE SOCIAL MANAGEMENT
CONTROL AND THE TRANSPOSITION OF THE MANAGEMENT OF THE
HUMAN RESOURCES IN THE IMPROVEMENT OF THE PERFORMANCE OF
THE ORGANIZATIONS**

Botaina MJIDILA

Doctorante chercheuse, Equipe de Recherche en Management et Performance des Organisations Publiques, Privées et de l'Economie Sociale (EMAPES), Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Email : Botaina.mjidila@gmail.com

Mohamed AKHLAFFOU

Doctorant chercheur, Equipe de Recherche en Management et Performance des Organisations Publiques, Privées et de l'Economie Sociale (EMAPES), Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Email : akhlaffou.med@gmail.com

Youssef EL WAZANI

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Email : elwazani@gmail.com

Malika SOUAF

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Email : malikasouaf@gmail.com

Résumé

Le présent article traite une thématique nouvelle et peu évoquée par la communauté scientifique qui a une forte corrélation avec la gestion des ressources humaines, il s'agit en particulier du contrôle de gestion sociale.

Du fait que ces ressources connaissent d'importantes mutations : mobilité des employés, formation continue tout au long de la vie, rémunération liée à la performance, mis en place d'indicateurs de pilotage de la performance de la fonction RH. La pratique du contrôle de gestion sociale vient s'imposer aux organisations aussi publiques que privées comme outil incontournable de pilotage de la performance.

Dans un premier temps l'article vient clarifier les principales dimensions de cette nouvelle discipline et puis aborde les différentes théories traitant de l'implication des ressources humaines dans sa posture positive et critique.

Mots-clés : Contrôle de gestion sociale, capital humain, performance des organisations, ressources humaines, théories d'implication.

Classification JEL: Q2, Z13, J24, L22, L25, D23, C91.

Abstract

This article deals with a new theme that has been little addressed by the scientific community, which has a strong correlation with human resources management, in particular social control. As these resources undergo major changes: mobility of agents, lifelong training, performance-related pay, and performance indicators for the HR function. The practice of controlling social management imposes itself on public as well as private organizations as an essential tool for steering performance. In a first part the article clarifies the main dimensions of this new discipline and then addresses the various theories dealing with the involvement of human resources in its positive and critical posture.

Keywords: Social management control, human capital, organizational performance, human resources, theories of involvement.

JEL Classification: Q2, Z13, J24, L22, L25, D23, C91.

Introduction

Depuis quelques dizaines d'années, la question autour de la performance ne fait qu'attirer l'attention des chercheurs (Bouckaert et Halligan, 2008). Du fait que le diagnostic dégagé à la fin des années 1970 a montré l'insuffisance et le dysfonctionnement de la gestion publique. Alors qu'il devait s'inspirer de la gestion du secteur privé pour améliorer sa productivité.

Auparavant, la performance de l'Etat était plus ou moins limitée à des mesures notamment liées à l'efficacité. Nous constatons, à l'heure actuelle, qu'une perspective plus large est prise en compte, la performance peut prendre plusieurs formes selon le contexte à étudier. Un vrai changement est remarqué au fil du temps, l'idée de mettre l'accent sur les moyens et les processus est négligée et on commence, désormais, à s'intéresser davantage aux résultats et aux effets.

Ainsi, d'importantes mutations se sont survenues au cours des trois dernières décennies. Assez de travaux et recherches scientifiques ont porté sur la performance, la mesure de la performance et la gestion de la performance, souvent liée aux techniques de gestion et aux réalités humaines et repose, au sens propre, sur ce que l'on appelle les ressources et qualifications humaines.

Notre article sera donc, présenté sous forme d'une revue de littérature ayant comme but la définition et l'analyse du lien entre les contributions humaines à la notion de la performance. A cet effet, nous étudions une pratique qui vient de se mettre les pieds au sein de quelques organisations Européenne et qui a abouti aux résultats escomptés. Il s'agit notamment du contrôle de gestion sociale.

Donc, de par cet article nous clarifions davantage la pratique du contrôle de gestion sociale dans les organisations, et ce en mettant l'accent sur le concept noyau qui est les ressources humaines et les théories d'implication. Nous montrons ensuite les différences à l'implantation entre le secteur privé et le secteur public, tout en étudiant une variable essentielle qui se présente au cœur de la production de l'implication et la contribution à la performance qui est « la motivation ».

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Plusieurs auteurs montrent que les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source d'avantage stratégique durable (Hamel et Prahalad, 1990), d'autres confirment selon la théorie des ressources internes popularisée que les employés d'une entreprise constituent un avantage compétitif difficile à dupliquer pour la concurrence (Noguera, 2002 ; Decock Good et Georges, 2003). De surcroît, avec l'accroissement de la concurrence entre les entreprises et la forte volonté de rendre, dans un cadre de modernisation, les organisations publiques aussi performantes que possible, la pression s'est faite plus forte sur les professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH).

Par ailleurs, les recherches sur l'immatériel montrent toutes une impressionnante croissance de son investissement. D'après P. Caspar et C. Afriat (1988), la part estimée de l'investissement immatériel représente depuis plus de dix ans, près de la moitié de l'effort

d'investissement matériel, et cette part dans la valeur ajoutée des entreprises progresse plus rapidement que celle de l'investissement physique. Pour A. Marion (1988), cette évolution est appelée à s'accroître avec un taux de croissance des investissements immatériels quatre fois supérieur à celui des investissements matériels.

Ce faisant, il est désormais urgent de s'interroger sur la nécessité de porter intérêt au sujet du capital immatériel dont les ressources humaines en constituent l'élément principal. Peu à peu, les problématiques de gestion des ressources humaines dans la fonction publique se rapprochent de celles du privé. Avec une volonté de suivre au plus près les parcours professionnels, le public délaisse la notation pour l'évaluation ou s'intéresse à la rémunération au mérite ; le dialogue social et les garanties offertes aux agents par le statut restent des éléments centraux.

Dans cet ordre d'idées, notre question centrale est de savoir le lien existant entre les réalités humaines et la réalisation des performances via la pratique du contrôle de gestion sociale.

Notre article répondra également aux questionnements ci-dessous :

- Quel lien entre le management des RH et la performance organisationnelle ?
- Que serait l'effet de la pratique du contrôle de gestion sociale sur l'amélioration de la performance des organisations ?
- Quels sont les outils importés du privé permettant de piloter efficacement les RH ?
- Quelles sont les théories RH les plus adéquates aux organisations publiques ?

L'objectif central est de faire un panorama sur les études théoriques et empiriques sur ce thème, tout en axant notre étude sur le contrôle de gestion sociale et ses spécificités y compris la gestion des ressources humaines qui constitue le volet le plus important de la discipline.

1.1. Cadre épistémologique

Les recherches en sciences de gestion sont nombreuses d'où les plusieurs tentatives de regroupement des travaux existants de la part des chercheurs. Il y a différentes façons de classer les travaux, notamment en fonction de leurs dimensions téléologique, méthodologique ou épistémologique. Nous nous intéresserons plus particulièrement à cette dernière et plus précisément à son caractère pragmatique. A ce niveau, deux courants principaux de recherche se dégagent, l'un basé sur le paradigme positiviste, l'autre sur le paradigme constructiviste.

Il est donc à préciser que toute recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique explicite ou implicite. Prenant appui sur la distinction entre contexte de découverte et contexte de justification introduite par Reichenbach en 1938, il est devenu usuel de distinguer deux types de buts principaux que peut avoir un projet de recherche, à savoir : la génération de connaissances nouvelles destinées à éclairer une certaine lacune théorique (theoretical gap), et la mise à l'épreuve de la validité externe de connaissances disponibles.

S'agissant du positionnement épistémologique, notre statut de la connaissance reposera sur des hypothèses ontologiques ; selon un paradigme positiviste étant basé sur la découverte et cherche à répondre à la question « pour quelles causes... ? ».

Ceci dit, notre chemin de la connaissance scientifique aura un statut privilégié de l'explication et repose sur la vérifiabilité, la conformabilité et la réfutabilité. De nombreux chercheurs empruntent des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée. Cette attitude d'aménagement des paradigmes rend encore plus nécessaire une réflexion épistémologique mettant en lumière les présupposés épistémologiques des recherches.

De par la nature de notre recherche, notre démarche fait appel à certains principes du paradigme interprétativiste, également à certains principes du paradigme positiviste. En définitive, nous adhérons à l'idée d'une logique de « positivisme aménagé ».

Avant d'étudier le lien entre le contrôle de gestion sociale, la GRH et la performance, nous commençons, d'abord, par présenter le sujet objet d'étude et définir ses notions et dimensions de base.

1.2. Hypothèses de la recherche

Pour tout sujet de recherche, il est primordial d'énoncer des hypothèses que l'on se contente d'exposer sans prendre position sur leur caractère véridique. Il s'agit donc de simples propositions appartenant au domaine du possible ou du probable :

- La gestion efficace des ressources humaines contribue à l'atteinte de la performance des organisations.
- La performance sociale est une composante principale (centrale) de la performance économique.
- Une forte liaison existe entre la motivation des salariés, la rentabilité des investissements intellectuels, incorporels et immatériels de l'entreprise et les résultats économiques.
- la qualité du pilotage global de la performance sociale dépend de la qualité du pilotage local effectué par chaque manager.
- Le terme de capital intellectuel recouvre toutes les formes de ressources intangibles, ainsi que leur interaction et dépend donc fortement de la performance sociale.
- La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle
- Le capital humain est l'un des composante essentielle de la richesse / valeur immatérielle d'une organisation.

2. PRÉSENTATION DU SUJET

Aujourd'hui la valeur ajoutée constitue le véritable moteur de développement économique et social des entreprises. Depuis longtemps les ressources humaines ont souffert et souffre toujours de ne pouvoir mesurer leur contribution à la performance humaine. Ce qui explique en grande partie le manque, à l'heure actuelle, d'un outil de contrôle de gestion sociale plus performant.

La standardisation des résultats à partir de la définition des objectifs basés sur des indicateurs financiers et comptables, ainsi que la standardisation des procédés à travers la définition de normes et procédures de gestion ont longtemps constitué des mécanismes formels de coordination et de contrôle des organisations, et c'est dans ce sens que se sont

élaborés les principaux outils classiques du contrôle de gestion dans les organisations mécanistes.

Cependant, l'émergence de formes organisationnelles nouvelles, aussi complexes que dynamiques, ne pouvant reposer sur des simples outils classiques et formels de coordination et de contrôle, mais plutôt que des processus informels d'autocontrôle ayant capacité de mesurer le rôle des acteurs dans le management de la performance, et prouvant la nécessité de s'intéresser aux modalités d'intégration entre la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion.

Aujourd'hui, bon nombre d'auteurs et de praticiens considère le contrôle de gestion comme un système de régulation des comportements applicables dans les organisations et dépasse donc de loin les seuls domaines de compétences du contrôleur de gestion. Du fait que l'implication des directeurs RH, est fortement recommandée pour mesurer la contribution des Hommes à la réalisation des objectifs. D'où la question principale : **Que pourrait être la nécessité de la mise en place d'un système de contrôle de gestion sociale ? Et comment peut-il contribuer à la performance socioéconomique des organisations ?**

2.1. Cadre conceptuel et dimensions de base

Dans ce qui suit, nous nous intéressons à définir quelques notions relatives au contrôle de gestion sociale et à ses spécificités et puis nous passons à clarifier les objectifs de ce dernier et d'expliquer l'impact de sa mise en place sur l'ensemble des activités des ressources humaines (formation, masse salariale, rémunération...etc.). Enfin, nous présentons et expliquons les théories d'implications positive et critique.

2.1.1. Définitions de notions et concepts de base

Le contrôle : est défini comme un processus par lequel on s'assure de l'atteinte des objectifs et fait partie du processus de gestion. **C'est un concept qui peut être divisé en 4 étapes :**

- Définition des objectifs et des standards de performance les concernant ;
- La mesure de la performance ;
- Comparaison des réalisations (en termes de performance) avec les standards établis ;
- Détermination des actions correctives ;

Nous en déduisons qu'il s'agit de maîtriser et diriger une situation avec un retour, si nécessaire, à l'amont pour rectifier les décisions et les actions mal placées par les dirigeants.

- **Le Contrôle de gestion**

Plusieurs facteurs ont contribué à l'évolution de la pratique du CG dans les organisations : intensification de la concurrence, globalisation de l'économie, développement des TIC (Technologie d'Information et de Communication), utilisation croissante des données pour analyser la performance des organisations, évolutions en matière réglementaire et de gouvernance...etc. Ce qui a permis de générer une panoplie de définitions selon chaque

période ¹: « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels » (R.N. Anthony, J. Dearden, 1976). « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies » (R.N. Anthony, 1988). Désormais, le contrôle de gestion doit aussi tenir compte des divergences d'intérêts au sein de l'entreprise et d'un aspect essentiel qui est le capital humain. Pour la simple raison qu'on ne pourra parler du contrôle de gestion sans l'adhésion des individus, surtout quand on parle performance, il faut essentiellement mettre en jeu les caractéristiques du comportement de l'Homme.

De ce qui précède, on peut considérer le contrôle social comme un élément faisant partie des systèmes de gestion adaptés à un environnement nouveau.

- **Le contrôle de gestion sociale**

Le contrôle de gestion sociale va au-delà de la simple utilisation du tableau de bord RH, il concerne le pilotage de la masse salariale ainsi que les effectifs associés dans un objectif de pérennité économique de l'organisation. Selon Bernard Martory (2001), le contrôle de gestion sociale est défini comme le pilotage socioéconomique de l'entreprise, en d'autres termes c'est un pilotage qui concerne à la fois le volet social qui intéresse les ressources humaines et le volet économique qui intéresse les financiers et les contrôleurs. C'est une composante du contrôle de gestion et une sorte d'extension du pilotage classique, il s'agit d'un pilotage social de l'organisation ayant pour but de mesurer la contribution des ressources humaines dans la création des richesses.

- **La fonction ressources humaines**

Selon Bélanger, Petit et Bergeron (1983) la fonction ressources humaines recouvre l'ensemble des responsabilités et d'activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines. Elle assure également les activités d'acquisition, de développement et de conservation de la main d'œuvre productive, stable et satisfaite (Bélanger et al, 1993). Ce faisant, cette fonction aide les organisations à atteindre le niveau et la qualité de productions/ services souhaités, et ce, pour un coût le plus réduit possible (Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 1994). Par ailleurs, les ressources humaines présentent tous les attributs caractéristiques d'une ressource clé : elles sont rares, créent de la valeur, et sont imparfaitement imitables et difficilement substituables (Wright et al, 1994).

2.1.2. les qualités requises d'un contrôleur de gestion sociale

- **Spécialiste et généraliste à la fois** : le contrôleur de gestion sociale doit maîtriser les outils spécifiques² et certaines méthodes d'analyse propres à sa mission et aussi avoir une bonne connaissance des sciences de gestion en général.

¹ Ça montre l'évolution de la signification du contrôle de gestion, selon 2 périodes successives, auxquelles nous donnons plus d'intérêt aux ressources humaines.

² Notamment les outils propres au contrôle de gestion : L'analyse des tableaux de bord, le choix des ratios de pilotage social, l'analyse des écarts, le reporting ...etc.

- **Conseiller et animateur** : il doit disposer d'un esprit d'équipe et de collaboration et être un catalyseur de motivation et de création d'un bon climat de travail, comme il doit être à la disposition des autres services en matière de conseil.
- **Curieux et dynamique** : un bon contrôleur de gestion sociale est celui qui cherche l'information là où elle existe.
- **Relationnel** : établir de bonnes relations au niveau interne qu'externe est une condition essentielle de réussir sa mission.

Exemple : Eviter de porter une casquette de vérificateur ou de contrôleur mais plutôt d'évaluateur ayant but d'améliorer la gestion, et donc la situation de l'organisation, autrement dit, il faut gagner la confiance des employés et essayer de les mettre à l'aise.

2.1.3. Missions du contrôleur de gestion sociale

La mission du contrôleur de gestion consiste à comprendre, analyser le système et proposer des améliorations dans la pratique de la gestion tout en tenant compte des facteurs interne et externe à l'entreprise et s'attache à réduire les dysfonctionnements. Il aide également les responsables à construire les systèmes relevant de la gestion des ressources humaines comme la détermination du système de rémunération, la recherche de l'équilibre entre contribution et rétribution et l'optimisation des frais du personnel.

Exemples

Exemple 1 : Mouvement du personnel, CDD et intérim.

Exemple 2 : une rémunération variable de la force de vente incohérente avec le chiffre d'affaires.

2.1.4. Objectifs du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale repose sur des données d'ordre social, et se présente comme un processus permanent qui assiste la direction des ressources humaines et l'accompagne pour atteindre ses objectifs fixés dans le cadre de la stratégie de développement de l'organisation. Pour ce faire, il est essentiel de définir des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'organisation et fournir des indicateurs de mesure de leur performance. On peut en déduire que le contrôle de gestion sociale consiste, à partir des indicateurs sociaux, à mesurer la contribution des de la fonction RH à l'atteinte des objectifs préalablement fixés. A titre illustratif on peut résumer les objectifs du contrôle de gestion sociale dans ce qui suit :

- Comprendre les comportements humains et anticiper l'évolution du climat social.
- Mettre en place un système d'information pertinent et s'assurer du fonctionnement des bases de données et des tableaux de bord permettant le suivi du personnel, leurs activités et leur contribution au travail, leurs performances et l'ensemble des coûts générés.
- Accomplir des analyses socioéconomiques dans le cadre d'un pilotage rationnel : analyse de l'évolution de la performance, analyse des écarts de frais de personnel (sur budget), évolution des coûts sociaux cachés ...etc.
- Prendre des décisions en fonction des résultats de l'analyse socioéconomique effectuée.

2.1.5. Impacts du contrôle de gestion sociale

- Sur la performance des ressources humaines

L'évaluation de la performance constitue un élément essentiel de la gestion et du pilotage des affaires, et nécessite la mise en œuvre d'un ensemble des outils et systèmes permettant la communication interne et la fluidité dans la prise de décision, en adéquation avec la stratégie et les objectifs centraux de l'organisation. De ce fait, le contrôle de gestion sociale permet de suggérer les comportements adéquats pour la mise en œuvre de ces stratégies dans une optique désignée par le pouvoir managérial. On peut dire qu'avec l'instauration d'un contrôle de gestion sociale, les responsables des ressources humaines pouvant, désormais, se doter d'un moyen efficace pour suivre le degré de réalisation des objectifs fixés et de mesurer précisément le ROI (Retour Sur Investissement), et surtout de montrer, par la mesure du contrôle, que la gestion optimisée des RH contribue à la création de la valeur économique.

- Sur la masse salariale

La masse salariale est définie comme la totalité des dépenses engagées par l'entreprise en termes de rémunération du travail, et on distingue généralement, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés et la masse salariale totale. Cette dernière est déterminée en fonction de la capacité de l'entreprise à payer ses salariés, et elle est généralement mesurée en tenant compte de la valeur ajoutée, autrement dit plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte. Cette variable constitue un véritable outil d'action sur la performance, c'est un élément essentiel sur lequel agit les intervenants dans l'organisation pour améliorer la performance, aujourd'hui c'est de par cette variable que se mesure le degré de performance des entreprises.

- Sur la formation

Le contrôle de gestion sociale permet d'améliorer la formation du capital humain dans la mesure qu'il permet :

- L'amélioration du climat du travail ;
- La meilleure communication interne des informations ;
- L'organisation du travail et la coordination entre les différents intervenants ;
- L'amélioration des compétences et technicités des collaborateurs.

- Sur la rémunération

L'instauration du contrôle de gestion sociale permet d'anticiper les dérapages, suivre les transformations de l'environnement et le contrôle des évolutions, d'actualiser les politiques de rémunération.

2.1.6. Les prérequis du CG sociale

Cette fonction intervient généralement dans une organisation ayant comme effectif moyens 1000 salariés³, dans la mesure qu'elle nécessite une base de données pertinente et un système de paye unique. Le contrôle de gestion sociale repose sur une collaboration entre la DAF et la DRH et une compréhension mutuelle des besoins de chacun et de l'objectif commun. Ce qui implique l'importance de se doter d'un esprit d'équipe dans un sens

³ Selon une étude qui a été faite en France sur une grande entreprise qui opère dans la distribution du matériel électrique.

d'intérêt commun. De surcroît, dans une situation de difficultés, il faut également agir sur la dimension « Hommes » parce que derrière la pratique du CG sociale se trouvent des hommes, et non pas seulement une comptabilité mécanique. En effet, le contrôle de gestion s'intéresse à la fois à la réflexion sur les objectifs et les moyens de les atteindre et sur la réactivité de la DRH face à la dégradation des performances RH. Parmi les éléments essentiels du CG sociale qui interviennent dans le processus de contrôle, il y'a le SIRH qui devrait englober la totalité des modalités de GRH traités autour d'un support informatique pour faciliter la communication de l'information au sein de l'organisation.

A travers ce qui précède, on peut déduire que la fonction contrôle de gestion sociale est attachée aux RH située à la frontière de l'ensemble des fonctions DAF, Marketing, DSI et DRH. Et pour un but de réorganisation repose sur les étapes ci-après :

- Un audit des pratiques sociales.
- Une évaluation financière des régimes et des couvertures sociales.
- Une refonte des systèmes de rémunération et de l'épargne salariale (l'adapter à la refonte juridique).
- Analyse (en termes de coûts) de l'ensemble de mesures liées à la gestion prévisionnelle de l'emploi.
- Une fonction d'aide à la décision sur les orientations stratégiques en management.

- Budget d'effectif

Le contrôle de gestion sociale se charge de la construction du budget d'effectif en fonction de plusieurs indicateurs : la masse salariale, évolution de carrière, flux d'intérim...etc. Périodiquement un comité se réunit, ou les directeurs généraux évaluent les réalisations par rapports à celles de la période antérieure, pour faciliter cette analyse le contrôleur de gestion sociale leur fournit un suivi de budget et de l'adaptation des effectifs à l'activité. A cet égard, le rôle de CG sociale consiste à aider à atteindre les objectifs fixés tout en limitant l'impact négatif des Hommes. Il dispose pour cela des leviers, tels que le taux d'absentéisme. Le principe est d'éviter les sureffectifs (surcharges) par le recours d'intérimaires. Il en est de même pour la gestion des turn over.

- Support en management

Des tableaux de productivité sont établis selon les données transmises par la DAF et qui sont mises en perspective avec les chiffres d'effectif, ainsi que des tableaux de synthèse qui sont communiqués mensuellement aux opérationnels qui permettent de se situer par rapports à d'autres régions (pour le cas d'une grande entreprise). En outre, une feuille de route à respecter est accordée aux managers, si les objectifs sont atteints un bonus sera versé aux collaborateurs en leur attribuant un coefficient calculé en fonction de leur performance. Un bilan social individuel qui retrace les différents indicateurs sur le salaire, l'évolution, les répartitions de rémunération, les cotisations dévolues à l'employeur, la participation, l'intéressement légal, le véhicule de fonction, les formations suivies, les congés, la retraite et le régime complémentaire sera édité pour chaque salarié.

2.1.7. La performance organisationnelle

La performance est un concept aussi multidimensionnel que complexe, ne se limitant pas au seul aspect financier mais intègre d'autres résultats organisationnels, internes et

externes. La performance se définit traditionnellement comme étant un résultat obtenu dans n'importe quel domaine, pour celui de la gestion le concept se limitait sur le caractère financier (rentabilité financière) et ignorait toute autre mesure relevant de l'organisationnel. S'agissant de la relation GRH -performance, la revue de littérature a montré l'existence de plusieurs courants théoriques expliquant l'existence d'un effet plausible de la mise en œuvre des pratiques GRH et du contrôle de gestion sociale (le recrutement, la formation, la gestion des compétences, des emplois et des carrières, la mise en œuvre d'une politique globale et individuelle d'évaluation, l'aménagement des temps de travail, l'amélioration des conditions de travail, la communication, la négociation...) sur l'accroissement de la performance, ainsi que sur la capacité des organisations à réussir leurs changements organisationnelles (Allani-Soltan, 2003).

A partir de ces courants théoriques se dessinent deux théories de l'implication : **positive et critique**.

2.2. Les théories « positives » et « critiques » de l'implication

Ces théories ont connu des mutations évolutives au fil des temps pour se subdiviser en deux chemins : l'un positif et l'autre critique. Dont l'exploration va en phase avec la nature de la thématique étudiée. Le premier est emprunté par les théoriciens positifs de l'implication qui ont essayé de cerner le concept pour son origine, le deuxième est emprunté par les théoriciens critique, qui l'on effectivement critiqué en le rapprochant aux conséquences du manque d'implication ou bien à la résistance au changement.

Ces théoriciens cherchent à étudier et mesurer l'implication en tenant compte des dysfonctionnements liés au manque d'implication : plus ces dysfonctionnements sont nombreux, moins les implications organisationnelles sont significatives. O'Reilly et Chatman (1986) définissent l'implication positive comme une association entre les valeurs de l'organisation et celles de ses employés. Autrement dit, il s'agit de l'attachement psychologique ressenti par la personne envers l'organisation. D'autres théoriciens faisant partie du courant positif comme Meyer & Allen (1991, p.67 ; 1990, 1997) définissent trois types d'implication : **l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative**.

L'implication effective : il s'agit d'un attachement émotionnel, un sentiment d'appartenance, une identification qui se traduit par un engagement et une implication du salarié vis-à-vis de l'organisation. L'implication calculée : est définie comme un engagement lié au coût associé au fait de rester dans l'organisation (Allen et Meyer, 1990, 1997). Dans ce cas l'employé reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin.

L'implication normative : repose sur un devoir normal de rester dans l'organisation, attaché à un sentiment d'obligation. Thévenet (1991), de son côté, définit l'implication en trois points : elle représente l'orientation des employés, traduit le lien entre l'identité de l'individu et celle de l'organisation et pousse les personnes à agir dans le même sens de l'organisation, donc l'implication n'est pas qu'un état passif mais une prédisposition à agir. Cette définition fait apparaître le trait dynamique de l'implication, cette dernière est donc considérée comme un processus et non pas seulement un simple état.

En 2000, Thévenet a analysé cette dimension d'un point de vue du management des organisations, et a pu démontrer que l'implication peut donner aux personnes le sentiment de réalisation de soi, de l'estime de soi et de la fierté. Plusieurs chercheurs ont affirmé que l'implication constitue une variable la plus importante de la performance du travail (Meyer & Herscovitch, 2001). Donc à titre de performance l'implication des agents serait un facteur déterminant de la qualité et du bon fonctionnement du service public (Castaing et Roussel, 2006).

Les théoriciens positifs lient le concept de l'implication à celui de la motivation. Selon Roussel (1996), cette dernière est un processus qui implique : la volonté de déployer des efforts et d'orienter l'énergie vers la réalisation des objectifs, et la concrétisation de cette volonté en une action effective. La motivation est vue comme un construit hypothétique, c'est-à-dire une dimension psychique supposée qui n'est pas observable, et ne peut être mesurée que par l'effort produit par un individu qui met en exergue la somme d'énergie physique et intellectuelle investie dans un travail, et se traduit par une performance qui seule accessible à la mesure.

Selon Rojot., Roussel et Vandenberghe (2009), les traits de la motivation différentes dans le secteur public et privé. Les aspects de motivation extrinsèques comme les salaires et les avantages sociaux et financiers sont plus présents dans les entreprises privées, à la différence du secteur public où les facteurs de motivation intrinsèques sont considérés comme plus importants pour les agents en l'occurrence sens du travail ; intérêt des tâches et responsabilités, autonomie, réussite sans pour autant que les facteurs extrinsèques ne soient totalement absents de leurs préoccupations.

Dans cet ordre d'idées, nous retenons des théories positives de l'implication, que cette dernière se présente comme un processus et non un état psychique, et qu'elle est liée à la motivation dont les facteurs sont différents entre acteurs publics et acteurs privés. Cette motivation joue un rôle prépondérant en poussant les personnes, quelque soit le secteur auxquels appartiennent, d'agir au même sens que l'organisation. Ces théories prouvent que l'implication engendre de « l'orthofonctionnement » ; c'est-à-dire des résultats conformes aux objectifs fixés par l'organisation. Ce qui explique automatiquement la présence d'un dysfonctionnement / écarts négatif par un manque d'implication.

Raison pour laquelle les théoriciens « critiques » de l'implication ont choisi d'étudier ce concept par son aspect contraire, c'est-à-dire par la résistance au changement des collaborateurs. Parmi ces auteurs, on cite notamment Lewin (1951), Argyris (1990, 1995), Crozier (1971) et Savall et Zardet (2007), qui stipulent que l'implication se construit, dans les organisations publiques, à l'aide des dispositifs adaptés de négociation et de concrétisation, entre la hiérarchie et les agents publics. Dans le même ordre d'idée l'implication se gagne par la négociation périodique des stratégies.

Savall et Zardet (2007) démontrent que le manque d'implication, dans les organisations publiques ou privées, trouve son origine dans les défauts de synchronisation et de négociation. Et ce manque d'implication engendre des dysfonctionnements énormes en termes de pertes de valeur, que ce soit dans le secteur public ou privé. Nous notons donc que l'implication selon le courant « critique » peut s'apprécier par le niveau des

dysfonctionnements organisationnels (générateurs de coûts et de pertes) liés à la résistance active ou passive aux changements. Dans ce cadre d'analyse les théoriciens critiques l'implication, font appel à la construction d'un système de gestion des ressources humaines adapté de négociation et d'implication chez les acteurs.

2.3. Spécificités aux organisations publiques

Pour les organisations et administrations publiques, la nouvelle gestion des ressources humaines reposera sur les priorités qui seront définies par une « stratégie pluriannuelle de modernisation des politiques de ressources humaines » et qui se présente comme suit :

- **Un pilotage renforcé des emplois et des compétences** : afin de permettre une plus grande anticipation des besoins de l'État à court et moyen termes, et la définition de politiques interministérielles de recrutement, de formation et de promotion interne au sein de la sphère publique ;
- **Le renforcement de la formation initiale et continue des fonctionnaires** : avec la mise en place d'un chantier d'amélioration de l'appareil de formation dans le secteur public, visant notamment à favoriser la mutualisation des actions de formation et à développer des projets innovants en appui des ministères ;
- **Une véritable déconcentration de la gestion des ressources humaines** : La nouvelle charte de la déconcentration mise en place par de nombreux gouvernements a vocation à refonder les relations entre l'administration centrale et les services déconcentrés. Elle doit s'accompagner d'une évolution de la gestion des ressources humaines qui offre plus de responsabilités et de marges de manœuvres aux services déconcentrés, ainsi que d'une réflexion sur la rénovation du dialogue social au niveau local.
- **Un changement des modes de gestion de l'encadrement supérieur** : Les modalités de carrière des cadres dirigeants et supérieurs de l'État pourront être adaptées afin de valoriser les mobilités et les échanges entre les ministères, entre administration centrale et administration déconcentrée, entre les trois versants de la fonction publique, ainsi que l'ouverture à l'international.
- **Le développement de la culture managériale au sein de la fonction publique dans le cadre de plans managériaux ministériels** : Chaque ministère doit élaborer un plan managérial. Ces plans managériaux devront se traduire par une diversification des viviers de l'encadrement de l'État mais aussi par une formation des agents encadrant des équipes au dialogue social et à la prise en compte de la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs.
- **L'institutionnalisation des pratiques éthiques dans les organisations publiques pour une meilleure performance au travail** (Akhlaffou, El wazani, Souaf, 2016).

3. LIMITES ET PERSPECTIVES

Ce travail avait pour but de vérifier, l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale et économique des organisations. Pour cette raison, nous avons exposé, dans notre cadre théorique, différentes approches sur lesquelles les travaux s'appuient généralement pour expliquer en quoi ces pratiques

pourraient affecter la performance des organisations. Comme toute recherche, celle-ci présente quelques limites à prendre en compte par les recherches futures.

La première limite se situe au niveau de la méthodologie que nous avons utilisé pour montrer le lien entre performance et gestion des ressources humaines, nous nous sommes limités à exposer les différentes approches théoriques, à faire un état de l'art sur les recherches et les études empiriques antécédentes, alimenté par des exemples, mais nous manquons de faire une étude effective sur le terrain pour vérifier ce lien.

Cet article nécessite des travaux complémentaires pour valider les hypothèses posées, et répondre à des questions qui n'ont pas été abordées ici, auxquelles nous devons apporter des clarifications et explications. Il s'agit notamment d'un travail en boucle où chacun des acteurs limite sa recherche à un critère bien concis qui lui permet, par la suite, de dégager des résultats relevant de son champ d'investigation.

En effet, ça facilite la pré-recherche sur terrain dans la mesure que ça permet d'avoir plus de visibilité sur les questions à émettre auprès des responsables ainsi que sur les modalités de collecte d'informations. En bref, les limites diffèrent d'une recherche à l'autre et dépendent de la nature de chaque discipline étudiée, et tout sujet de recherche quelque soit sa nature exige la poursuite des travaux, on parle jamais d'une thématique arrivée à stagnation.

Conclusion

En guise de conclusion de ce papier, nous avons essayé de rendre claire l'objet de l'article. Dans un premier temps, nous précisons les objectifs et intérêts de la recherche, puis nous avons posé les différentes questions auxquelles nous prétendons ultérieurement répondre. Une attention particulière est portée à la problématique étant la principale question de recherche et à son cadre conceptuel.

En deuxième lieu, nous avons abordé les options épistémologiques qui seront adoptées dans notre démarche et parlé de tout ce qui est paradigme et modes de raisonnement, et enfin une troisième partie est dédiée à la présentation et à la discussion des résultats obtenus, ainsi que les principales limites de la recherche.

S'agissant de la nature de l'article, il s'agit en fait d'une revue de littérature traitant le sujet de la fonction RH et sa contribution à la performance, et accorde une attention distinguée au contexte public.

Notre article se veut un déclenchement de nouvelles idées de recherche et stimule la réflexion autour du sujet de la performance. Une notion de forte actualité que chaque organisation cherche à améliorer et non seulement à atteindre.

Une autre discipline vient s'ajouter à la gestion des ressources humaines et au pilotage du capital humain, elle n'est rien d'autre que le contrôle de gestion sociale qui vient de se mettre les pieds au sein des organisations. Un outil efficace qui permet de suivre le degré de réalisation des objectifs stratégiques fixés par l'organisation et surtout de montrer, par la mesure du contrôle, que la gestion optimisée des RH contribue à la création de la valeur économique.

D'ailleurs, plusieurs théories relevant de la gestion RH ont essayé de clarifier les différentes variables pouvant affecter la contribution des Hommes à la création des richesses (matérielles et immatérielles), parmi ces variables on trouve celles de l'implication qui sont plus fréquentes, lesquelles sont également présentées, expliquées et clarifiées dans notre article.

Bibliographie

- Akkhlaffou, M. El wazani, Y. & Souaf Malika (2016).** Ethical dimension and performance of public organizations: Effect of the institutionalization of ethical practices on the Moroccan public sector. *International Research Journal of Engineering and Technology, IRJET*, Volume: 03, Issue: 12.
- Allouche, J., M. Charpentier et C. Guillot (2003).** Performances de l'entreprise et GRH, *Entreprise et Personnel*, n° 238.
- Bescos, P. L., Dobler, P., Mendoza, C., & Naulleau, G. (1995).** Contrôle de gestion et management, (Montchrestien Ed.) coll. *Entreprendre, Guide des techniques et de la décision*, Paris, 3ème éd.
- Bescos, P. L., Dobler, P., Mendoza, C., & Naulleau, G. (1993).** Contrôle de gestion et management, (Montchrestien Ed.) coll. *Entreprendre, Guide des techniques et de la décision*, Paris, 2ème éd.
- Bouquin H. (1997).** *Comptabilité de Gestion*. Sirey, 2ème éd.
- Burlaud A. (2000),** « Contrôle et gestion », in B. Colasse (Dir.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Économica, p. 521-532.
- Cappelletti, L. (2006).** Le contrôle de gestion socio-économique de la performance: enjeux, conception et implantation. *Finance contrôle stratégie*, 9(1), 135-155.
- Chouinard, J., Thériault, R., & Morin, G. (1983).** Gestion de la rémunération: Politiques et pratiques efficaces et équitables.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005).** Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107-128.
- Dohou, A., & Berland, N. (2007),** Mesure de la performance globale des entreprises”, the paper presented during the 28th congress organized by the Francophone Accounting Association, *Comptabilité et environnement*, 2007, Poitiers, 23-25 May.
- El gadi, A. (2001).** *Les techniques modernes de l'audit* ; Ed OMNIA.
- Fernandez, A. (2010).** *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. Éditions d'Organisation.

- Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004).** Comment évaluer la performance RH? Question universelle, réponses contingentes. *Revue de gestion des ressources humaines*, (53), 29-42.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003).** *Le tableau de bord prospectif*. Éditions d'organisation.
- Kaplan, S., & Norton, D. (2001).** *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. Éditions d'Organisation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998).** *Le tableau de bord prospectif*. Éditions d'organisation.
- Louart, P. (1996).** Enjeux et mesures d'une GRH performante, dans A-M. Fericelli et B. Sire (dir.), *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica.
- Martory B. (2001),** *Contrôle de gestion sociale*, 3e éd., Vuibert.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2000).** Les pratiques de gestion des ressources humaines. *Paris, éditions*.
- Noguera, F. (2010).** Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH: cas de la direction générale des impôts. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 32-58.
- Pichaut, F., & Nizet, J. (2000).** Les pratiques de GRH approches contingentes et politiques, éd. *Le Seuil*, Paris.
- Savall, H., & Zardet, V. (2009).** Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 30.
- Savall, H., Zardet, V. (2007).** Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise -résultats de recherches longitudinales. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, n° 4.
- Sveiby, K. E., de Cambourg, P., Mellows, J., & Rousseau, F. (2000).** *Knowledge management: la nouvelle richesse des entreprises: savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*. Maxima.
- Taïeb, J. P. (2005).** Les tableaux de bord de la gestion sociale. *Dunod, Paris*.
- Voyer, P. (1999).** *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. PUQ.
- Voyer P. (1990).** *Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance* ; 2ème édition ; Presses.