
La position controversée du service RH dans les organisations : Étude de l'impact des HR Analytics dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Auteur : Lange, Virginie

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2016-2017

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/2533>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM :

Prénom :

Matricule :

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Remerciements

Au terme de ce travail, nous voulons remercier les différentes personnes qui, directement ou indirectement, ont contribué à sa réalisation.

Tout d'abord, nous tenons à remercier Monsieur Schoenaers qui a su nous guider, nous conseiller judicieusement et nous encourager.

Ensuite, nous voulons remercier Madame Dodrimont et Monsieur Hakizumukama, nos lecteurs, pour leur considération et le temps qu'ils ont consacré à la lecture de ce travail.

Nous tenons aussi à remercier Monsieur Jemine pour ses précieux conseils quant à la méthodologie à appliquer pour nos recherches.

Ensuite, nous adressons également nos remerciements à toute l'équipe RH de chez LOGI-TIC pour leur disponibilité, leur aide et leurs conseils tout au long de la réalisation de nos recherches. Un merci tout particulier à la *HR Manager* pour nous avoir épaulée, conseillée et pour avoir relu consciencieusement le résultat de notre travail.

Nous remercions également les différents acteurs que nous avons interviewés chez LOGI-TIC qui se sont montrés très coopératifs et avec lesquels ce fut un plaisir de travailler.

Pour terminer, je remercie Madame Elie Lefebvre et Mademoiselle Bairin d'avoir consciencieusement corrigé ce travail. Je remercie également notre famille pour leurs conseils, leur bienveillance et leurs encouragements tout au long de la réalisation de nos recherches.

Table des matières

INTRODUCTION	5
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	7
PREMIÈRE PARTIE : MISE EN CONTEXTE	10
1. TERRAIN DE RECHERCHE	11
2. LA GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE.....	13
2.1. <i>Général</i>	13
2.2. <i>Les normes ISO</i>	13
2.3. <i>Rôle du service des Ressources Humaines dans la gestion de la qualité</i>	14
2.4. <i>Conclusion intermédiaire</i>	16
3. LE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM : UN OUTIL DE GESTION DE LA QUALITÉ	17
3.1. <i>Genèse de l'outil</i>	17
3.2. <i>Objectifs</i>	18
3.3. <i>Description de l'outil</i>	18
3.4. <i>Domaines pour lesquels des données ont été collectées</i>	20
3.4.1. Les données liées directement au personnel	21
3.4.2. Les données liées à la gestion des Ressources Humaines.....	24
3.5. <i>Conclusion intermédiaire</i>	26
4. L'EXPLOITATION ANALYTIQUE DES DONNÉES LIÉES AU PERSONNEL OU HR ANALYTICS	26
4.1. <i>Quelques définitions</i>	27
4.2. <i>Le service RH en action</i>	29
4.3. <i>La démarche analytique</i>	31
4.4. <i>Les apports</i>	32
4.5. <i>Les risques et limites</i>	33
4.6. <i>Conclusion intermédiaire</i>	35
DEUXIÈME PARTIE : ETUDE THÉORIQUE ET EMPIRIQUE.....	37
1. INTRODUCTION	38
2. APPROCHE THÉORIQUE	39
2.1. <i>Les attitudes d'Albert O. Hirschman</i>	39
2.2. <i>La théorie du pouvoir</i>	39
2.2.1. Les acteurs.....	40
2.2.2. Les conditions d'exercice du pouvoir.....	40
2.2.3. Les intérêts	40
2.2.4. Les stratégies	41
2.2.5. Les ressources.....	41
2.2.6. Les coalitions	41
2.2.7. Le système d'action concret	42

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

3.	APPROCHE EMPIRIQUE	42
3.1.	<i>Le département des Ressources Humaines</i>	43
3.2.	<i>Le Management Team</i>	47
3.3.	<i>Les gestionnaires de département</i>	48
3.3.1.	Le département Client Service - Business Management	48
3.3.2.	Le département Operations – Outbound	50
3.4.	<i>Les représentants du personnel</i>	53
TROISIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		55
1.	POSITION DU SERVICE RH	56
2.	SOCIOGRAMME	57
3.	LES JEUX DE POUVOIR	61
3.1.	<i>Le Management Team</i>	61
3.2.	<i>Les gestionnaires de département</i>	63
3.3.	<i>Les représentants du personnel</i>	64
4.	TABLEAU DE SYNTHÈSE	65
DISCUSSION		67
CONCLUSION		70
BIBLIOGRAPHIE		72
ANNEXES		77
	Annexe n°1 : Lexique	ii
	Annexe n°2 : Profil des personnes interviewées	iii
	Annexe n°3 : Organigramme de LOGI-TIC et catégories organisationnelles	iv
	Annexe n°4 : Le Quality Management System	v
	Annexe n°5 : « Process Definition: Human Resource Process »	vi
	Annexe n°6 : Grille d'évaluation pour les fournisseurs	xi

Introduction

La fonction Ressources Humaines connaît depuis les dernières décennies des évolutions que nous pouvons qualifier de profondes tant la nature même des tâches a été modifiée. Ces évolutions peuvent être caractérisées par divers modèles comme celui de Tyson & Fell en 1986, celui de Bournois et Derr en 1994 et celui d'Ulrich en 1997 (Pichault, 2014).

Dans l'ouvrage de Barabel *et al.* intitulé *A quoi ressemblera la fonction RH de demain ?* (2014), Pichault propose deux modèles de directions des Ressources Humaines (DRH). Le premier est le modèle **mécanique**. Il peut être considéré comme le modèle classique de DRH. Le deuxième est le modèle **organique** qui peut être considéré comme l'évolution du modèle classique vers un modèle orienté vers l'individu et son employabilité. Pour ne reprendre que quelques variables, le premier type de DRH s'occupe principalement de l'administration du personnel (du recrutement, de la paie, des relations sociales, etc.) tandis que la DRH de type organique se concentre sur des tâches comme le développement de son personnel (gestion des compétences, mobilité interne, etc.). Elle fait également partie du comité de direction et a par conséquent un pouvoir décisionnel élevé, contrairement à la DRH de type mécanique. Cette dernière peut aussi être considérée comme un substitut de la ligne hiérarchie pour les problématiques de gestion des RH, alors que la DRH de type organique agit en tant que support à la hiérarchie pour gérer ses équipes et a, par conséquent, un rôle plus stratégique.

Un troisième modèle a récemment fait son apparition (ANDRH-Inergie, 2015). Il s'agit d'une DRH **médiatique** orientée vers l'extérieur de l'entreprise. Ses principaux chevaux de batailles sont la communication, le développement organisationnel et de *l'employer branding*.

Nous aurons l'occasion, par la suite, d'analyser la position de la DRH de notre terrain de recherche par rapport à ces différents types.

En début d'introduction, nous parlons d'évolution de la fonction RH. Mais la question qui se pose maintenant est de savoir si chaque département RH a naturellement évolué du modèle mécanique vers le modèle organique ? Et, sont-ils tous en train d'amorcer le changement vers le modèle médiatique ? Il semble que ce soit bien plus compliqué que cela.

Si la littérature parle d'évolution, la réalité est tout autre. En manque de légitimité, engluée dans de lourdes démarches administratives dont peu comprennent l'importance, le service RH n'a pas la cote et peine à produire une réelle valeur ajoutée pour le business de son organisation (Weidmann, 2015). Sa crédibilité auprès des différents acteurs organisationnels en est entachée et son utilité remise en question (Weidmann, 2015 et Pichault, 2014). Son destin stratégique semble ne pas s'être (encore) réalisé.

Suite à ce constat, nous voulons étudier de plus près la position et le pouvoir que peut avoir le département RH dans une organisation. Pour ce faire, nous intégrons, à l'occasion d'un stage universitaire, LOGI-TIC, une entreprise américaine de logistique et d'e-commerce basée à Liège.

Dans cette organisation, notre attention est d'abord attirée par un nouvel outil de gestion de la Qualité Totale : le *Quality Management System (QMS)*. Certifiée ISO 9001 depuis quelques années et désireuse de s'améliorer davantage, LOGI-TIC, et plus précisément son service *Quality & Safety*, crée un nouvel outil de gestion, le *QMS*. Cet outil a pour objectif de rassembler des indicateurs de performances en matière de qualité pour l'ensemble de l'organisation. Les données sont regroupées et mises en forme pour, *in fine*, permettre à cette société d'améliorer la qualité de ses services à l'aide d'actions ciblées.

Au-delà de sa première fonction, le *QMS* a, pour le département des RH, donné lieu à la production de nouvelles données chiffrées sur le personnel de l'entreprise. Ce département manifeste l'envie d'utiliser ces données à d'autres fins que la gestion de la qualité. C'est là toute la problématique des *HR Analytics* (ou analytique RH), sujet très actuel dans la littérature.

Les *HR Analytics*, semblent être directement liées aux politiques de GRH et positivement liées au développement d'une entreprise. Les différents auteurs consultés suggèrent même qu'ils permettent au service RH d'apporter une réelle plus-value à leur organisation (Epicum, 2016 – Fitz-enz, 2010 – Mathieu & Georoy-Terryn, 2012 – Pertinant *et al.*, 2017 – Visterin, 2016).

Mais comment est-il possible d'exploiter les données liées au personnel pour améliorer les activités de l'entreprise ? Le département des Ressources Humaines est, au même titre que les autres, un département qui collecte et gère une quantité importante de données. Mais, selon Filip Baptist, General Manager chez Securex, « l'analyse et l'interprétation des données ne font généralement pas partie de l'ADN des ressources humaines » (2016). Avec l'arrivée de la technologie, le nombre de données augmente de manière exponentielle, de même que leurs possibilités d'exploitation. Il y a, par conséquent, une réelle opportunité pour les gestionnaires des Ressources Humaines de profiter de ces données afin d'améliorer leurs services.

Suite à tout cela, nous formulons la problématique suivante : **Une politique d'exploitation analytique des données RH obtenues à l'aide d'un dispositif de gestion de la Qualité Totale peut-elle aider le service RH à légitimer sa place dans l'organisation, c'est-à-dire prouver son utilité et sa capacité à fournir une réelle valeur ajoutée. Et d'autre part, permettre au service RH d'embrasser la fonction stratégique promise de *Human Resources Business Partner* (Fombonne, 2001, Peretti, 2015) ?**

Méthodologie de recherche

Ce travail de recherche est réalisé sur base d'une méthodologie **abductive**. Notre point de départ est un nouvel outil de gestion autour duquel nous gravitons et qui nous amené à nous interroger sur la place du département des Ressources Humaines dans les organisations actuelles.

Les matériaux utilisés pour la réalisation de ce travail sont qualitatifs. Ils ont été récoltés durant les 70 jours que nous avons passés dans la filiale liégeoise de l'entreprise LOGI-TIC. Nous avons récolté les informations de trois manières différentes : des observations de terrain, des entretiens et de la documentation interne à l'entreprise.

La majorité des observations ont été réalisées durant le dernier trimestre de l'année 2016 à l'occasion d'une immersion quasi-totale (stage de Master 2) qui nous a permis de participer activement à la vie quotidienne du département. Ces observations ont été faites *in situ*. L'objectif était d'être là où les différents acteurs se trouvaient afin d'observer leurs comportements et leurs interactions sociales. Ensuite, durant le premier trimestre de l'année 2017, nous avons effectué une dizaine de jours supplémentaires d'observations ciblées sur les éléments qui nécessitaient plus d'attention.

Pour compléter nos observations, nous avons organisé seize entretiens¹ avec des acteurs faisant exclusivement partie de l'entreprise LOGI-TIC. Les informations ont été recueillies via des entretiens en face à face de type semi-directif afin de permettre aux intervenants de faire part de toutes les anecdotes liées à la recherche.

Mis à part le représentant syndical, les personnes que nous avons interviewées, ont un profil de responsable (manager ou directeur). Elles ont été choisies pour leur expertise et leurs connaissances du terrain qui apportent une dimension concrète aux matériaux déjà récoltés ainsi que pour leur relation avec le département des Ressources Humaines.

Nous avons également consulté une série de documents internes à l'entreprise portant sur des éléments techniques relevés lors des entretiens ou des observations sur le terrain avec une attention particulière pour ceux qui concernent le département des Ressources Humaines. Nous avons pu avoir accès à toutes les informations nécessaires pour la réalisation de notre travail.

Ce travail s'articule en trois parties principales. La première est une mise en contexte. Nous procédons à une description de notre terrain de recherche. Concernant ce dernier, nous devons préciser que, pour des questions de confidentialité, nous renommons l'entreprise utilisée pour cette étude de cas. Nous l'appelons LOGI-TIC. Et lorsque nous utilisons ce pseudonyme, nous parlons uniquement de la filiale liégeoise et non du reste de groupe. Comme nous l'expliquons dans la suite du travail, la création de l'outil *QMS* ainsi que la gestion des données fournies par

¹ Chaque profil est détaillé à l'annexe n°2

cet outil n'est aucunement généralisée pour l'ensemble du groupe et n'est pas une demande de la maison-mère américaine. Cette dernière n'a qu'une très petite influence dans le raisonnement que nous développons par la suite. Lorsque nous parlons de la maison-mère, cela est clairement précisé.

Après avoir contextualisé notre recherche, nous proposons un premier niveau de lecture portant sur trois éléments : la gestion de la Qualité Totale, le *Quality Management System* (*QMS*) et l'exploitation analytique des données RH.

Tout d'abord, la **gestion de la Qualité Totale**, abordée de manière générale, permet de poser les jalons du deuxième élément, le *QMS*. Nous faisons également le lien avec les normes ISO 9001 et tentons de comprendre le rôle des RH dans la politique organisationnelle orientée gestion de la Qualité Totale.

Ensuite, nous étudions de près le **Quality Management System**. Nous procédons à une description assez détaillée de celui-ci. Il nous faut préciser que dans ce travail, nous parlons exclusivement de la partie du dispositif qui concerne les Ressources Humaines et qui a été construit par ce service. Par conséquent, lorsque nous parlons de dispositif ou d'outil, cela désigne uniquement la partie qui nous intéresse. Nous devons également préciser que ce travail n'a pas pour objectif d'analyser la construction du *QMS*. Nous procédons ici à sa description afin d'en comprendre les tenants et les aboutissants et nous nous limitons à cela.

Après avoir cerné le sujet de la Qualité Totale, nous avons voulu porter notre attention sur les résultats de cet outil et plus particulièrement sur la production et l'exploitation analytique de données chiffrées liées au personnel de l'organisation que la littérature appelle les **HR Analytics**. La démarche d'exploitation analytique des données RH de LOGI-TIC n'est encore qu'à ses prémices. Il n'est, par conséquent, pas toujours possible d'appuyer la théorie sur des éléments pratiques liés à notre terrain de recherche.

Dans la deuxième partie principale du travail, nous proposons un second niveau de lecture. Nos précédentes recherches nous amènent à nous interroger sur la position du département des Ressources Humaines dans les organisations. L'objectif est de comprendre comment les *HR Analytics* peuvent aider le département RH à légitimer sa place dans l'organisation et qui plus est, à embrasser la fonction de *HRBP* que la littérature lui promet (Fombonne, 2001, Peretti, 2015).

Pour ce faire, nous mobilisons la théorie du pouvoir que nous parcourrons dans un premier temps. Elle permet d'analyser les jeux de pouvoir autour de **la réalisation de la mission organisationnelle d'une entreprise**. Concrètement, nous passons en revue les notions clés de cette théorie, c'est-à-dire les acteurs, les conditions d'exercice du pouvoir, les intérêts des acteurs, les stratégies utilisées, les ressources mobilisées et les coalitions éventuelles. Dans un deuxième temps, nous présentons le compte-rendu de nos observations de terrain sur lesquelles nous avons basé notre analyse des jeux de pouvoir.

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Lors de la troisième partie de ce travail, nous présentons les résultats, c'est-à-dire un sociogramme des relations entre le département RH et les acteurs sélectionnés et l'analyse des jeux de pouvoir autour de la mission organisationnelle.

Avant de conclure, nous revenons sur nos réflexions par rapport aux résultats de notre sociogramme et de notre analyse des jeux de pouvoir.

Notre recherche comporte **plusieurs limites**. Tout d'abord, elle ne porte que sur une seule organisation. Cela ne fait aucun doute que le contexte, les activités et le secteur de LOGI-TIC ont une influence sur les résultats de nos recherches. Si nous avions mené la même étude dans une autre organisation, de nouveaux éléments seraient certainement apparus.

Ensuite, les profils interviewés sont choisis pour donner une image la plus représentative de la réalité. Mais il ne s'agit en rien d'un échantillonnage statistique. Il est donc tout à fait possible que les profils choisis aient influencés ou quelque peu orientés les résultats.

Nous pouvons également ajouter que d'autres théories que celle du pouvoir auraient pu être utilisées comme la théorie de l'acteur réseau (Callon, 1986). Cette dernière est intéressante lorsqu'on veut étudier le comportement d'acteurs autour d'une situation de changement comme l'intégration d'une innovation. Or, notre recherche n'a pas pour objectif d'étudier le comportement les acteurs de LOGI-TIC autour de l'implémentation du nouvel outil *QMS* ou des *HR Analytics*.

Et pour finir, la position du département RH de LOGI-TIC est déjà, avant la mise en place du *QMS* et l'exploitation analytiques des données numériques RH, importante au sein de l'organisation. Nous ne pouvons, par conséquent, pas observer un changement radical du positionnement.

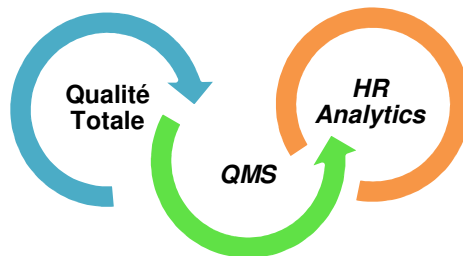
Première partie : Mise en contexte

« *Human resources hold the key to sustained quality improvement*² »

(Bowen et Lawler, 1992 : 1)

« Parmi les sujets qui sont susceptibles de donner de l'espoir à la fonction RH [...] (l'analytique RH) est sans doute l'un de ceux qui semblent parmi les plus prometteurs »

(Besseyre des Horts, 2014, cité par Pertinant *et al.*, 2017)



² Traduction « Les ressources humaines détiennent la clé d'une amélioration durable de la qualité »

1. Terrain de recherche

L'entreprise LOGI-TIC a vu le jour en 1994 aux États-Unis. Initialement, sa mission était d'« assurer le traitement des commandes et offrir un service de centre d'appels aux distributeurs » (LOGI-TIC, 2017). Peu à peu, les activités de cette organisation se sont élargies, à commencer par la création d'une filiale reprenant l'ensemble des services financiers et de centre d'appels.

En janvier 1999, LOGI-TIC a installé un site de distribution et un call center en Belgique à Liège et au Canada à Toronto. L'objectif était d'offrir à ses clients la possibilité d'étendre leurs activités au-delà des États-Unis. Très vite, cette organisation s'est étendue partout dans le monde. Elle compte aujourd'hui douze implantations et emploie plus de 1500 personnes à travers le monde.

Cette société évolue dans le secteur de l'e-commerce ainsi que dans celui du transport et de la logistique. Désormais, elle offre un large panel de services liés au développement d'un business sur la toile du digital. Cette activité est divisée en trois grands pôles : **Agency Services** qui est chargé des services de consultance en marketing afin d'aider les clients à développer leur business en ligne. Le deuxième pôle est le **Technology Services** qui est en charge de la création des e-shops, de l'intégration des différents logiciels et systèmes informatiques. Le troisième et dernier pôle appelé **Infrastructure Services** reprend la préparation des commandes à destination des consommateurs, la gestion des dimensions financières nécessaire au commerce international ainsi que les activités du Call Center. Certains clients font appel à tous les services et d'autres sélectionnent ceux qu'ils n'ont pas la possibilité de mettre en place en interne.

LOGI-TIC est une entreprise mondiale qui collabore avec plus de 160 marques à travers le monde (LOGI-TIC, 2017). Les produits proposés par ces marques peuvent être très divers. Cela peut aller de produits cosmétiques, à des bijoux ou des spiritueux, en passant par des vêtements de ski et des imprimantes.

Actuellement, LOGI-TIC est la seule organisation à fournir un service aussi complet en e-commerce. Cela constitue un avantage de taille dans un marché qui ne cesse d'évoluer avec le développement des nouvelles technologies. Sur ce marché, la concurrence est extrêmement forte car l'e-commerce n'a pas de frontière. Dès lors, cette entreprise américaine compte un grand nombre de concurrents.

La croissance de cette organisation est constante. Selon Comeos (2014), porte-parole du commerce et des services, le chiffre d'affaire de l'e-commerce a subi une croissance de 25% en 2013 par rapport à l'année précédente. En 2016, LOGI-TIC a réalisé un chiffre d'affaire de plus de 22 500 000 dollars.

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

L'ensemble des activités du groupe LOGI-TIC sont présentes au sien du site liégeois. 235 personnes y travaillent³ (151 employés et 84 ouvriers).

Les activités sont réparties en dix départements⁴. Les activités peuvent être regroupées en deux catégories : *office* et *operations*. Cette dernière catégorie vise uniquement le département *Operations & Call Center* qui reprend les activités de préparation de commandes ainsi que le service clientèle pour les consommateurs. La catégorie *office* reprend les neuf autres départements.

Le département *Sales* s'occupe de définir les plans d'actions de ventes ainsi que de la relation avec les futurs clients jusqu'à la signature du contrat. Il reprend également les actions marketing de l'organisation. Le département *Client Solutions* est en charge de la branche recherche et développement. Le département *e-commerce* crée les sites de vente en ligne et gère leur évolution. Ensuite, le département *IT Implementation BPI* s'occupe de l'intégration des nouveaux clients (avec le département e-commerce). Il offre également un service de consultance en e-commerce, logistique et intégration de système et un service d'assistance aux utilisateurs des systèmes et applications de LOGI-TIC. Le département *Agency* reprend les activités de marketing digital afin d'aider les clients à attirer les consommateurs sur leur e-shop respectif. Ensuite, le département *Client Services* agit comme l'interlocuteur direct entre les clients et LOGI-TIC et ce une fois le partenariat lancé. Quelle que soit la demande du client, ce département centralise les demandes et les gère directement avec le ou les service(s) concerné(s) de LOGI-TIC. Pour le département *Human Resources, Quality & Safety* ainsi que *Finance*, les activités sont vraisemblablement de même nature que dans toute autre organisation.

Dû à son statut de filiale, LOGI-TIC ne possède pas de comité de direction en tant que tel. La stratégie globale de l'organisation est définie par la maison-mère américaine. Cependant, certaines décisions sont prises au niveau belge uniquement (ex : temps de travail) et dans ce cas, elles sont discutées lors des réunions avec le *Management Team* qui reprend tous les responsables de département

³ Informations récoltées en mars 2017

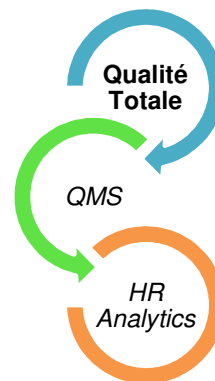
⁴ L'annexe n°3 est l'organigramme de la structure liégeoise

2. La gestion de la Qualité Totale

2.1. GÉNÉRAL

Avant tout chose, il semble important de s'accorder sur le vocabulaire que nous allons utiliser. Dans cette partie du travail, il est nécessaire de définir deux concepts : celui de *Qualité Totale* et celui du *Management de la Qualité Totale*.

Dans son livre *Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes* (2013), Roger Ernoul donne la définition suivante : « La Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer : la qualité de ses produits et services, la qualité de son fonctionnement et la qualité de ses objectifs en relation avec l'évolution de son environnement. »



Ensuite, il emprunte à Jacques Chové la définition du concept de *Management de la Qualité Totale* : « Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. »



Chez LOGI-TIC, la gestion de la Qualité Totale semble être une réelle préoccupation. Les initiatives en la matière sont nombreuses : *scorecard*⁵ journalière, comptes-rendus périodiques pour la direction, audits internes, etc. Une fonction dédiée à la gestion de la Qualité Totale a même été créée il y a cinq ans. Le *Quality & Safety Manager* est chargé de mettre en place et de maintenir la politique de gestion de la Qualité Totale mais surtout d'assurer la certification ISO 9001 de l'organisation (voir *infra*).

Se pose maintenant la question de la raison pour laquelle cette organisation attache autant d'importance à la Qualité. Selon le *Quality & Safety Manager*, cela peut s'expliquer par le fait que les clients européens qui s'adressent à LOGI-TIC sont particulièrement demandeurs de cette certification pour choisir leurs fournisseurs, ce qui n'est pas du tout le cas pour les clients de la maison-mère de LOGI-TIC. Cette dernière n'a d'ailleurs aucun dispositif spécifique à la gestion de la Qualité Totale.

2.2. LES NORMES ISO

Dans ce travail, nous nous focaliserons essentiellement sur les normes de qualité ISO 9001 car c'est de la volonté de renouveler cette certification qu'est né l'outil *QMS* qui est le point de

⁵ Il s'agit d'un tableau de bord prospectif inventé par Robert Kaplan et David Norton (1992)

départ de notre réflexion. Cependant, les normes ISO 9001 ne sont qu'une petite partie de ce que l'on appelle la Qualité Totale telle que définie précédemment.

Mais en quoi consiste ces normes ? Ces standards de qualité permettent « d'évaluer la capacité qu'une organisation a pour répondre aux exigences des clients, des lois et aux règlements de l'organisation elle-même » (Izvercian *et al*, 2013 : 30). En 50 ans, ces normes ont intégré quasiment tous les secteurs d'activités et tous les types d'entreprises et ce à une échelle mondiale. Elles sont au nombre de 21 581 normes. 200 comités sont mandatés pour les créer et les éditer.

Notons que l'utilisation de ces normes n'est en aucun cas une obligation pour les entreprises.

Celles qui nous intéressent dans ce travail sont les normes ISO 9000 qui définissent un système de management de la Qualité. « Elles offrent des lignes directrices et des outils aux entreprises et aux organismes qui veulent que leurs produits et services soient constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer » (ISO, 2017). Elles assurent aux consommateurs la qualité des produits par rapport à leur production, leurs composantes, leur acheminement, etc. « L'entreprise doit décrire comment les hommes, les ressources et les processus sont organisés pour permettre la satisfaction des clients tout en s'améliorant en permanence » (Krebs, 2004 : 1). Parmi cette famille de normes, nous retrouvons la norme ISO 9001 : 2015. C'est la seule norme de cette famille qui peut être utilisée pour obtenir une certification. Elle définit les exigences que les entreprises doivent satisfaire pour être certifiées. 1.000.000 d'organisations l'utilisent dans plus de 170 pays à travers le monde.



Cela fait huit ans que LOGI-TIC s'attèle à satisfaire les standards de qualité de cette norme mondiale et elle entend bien continuer sur la même voie. Cela implique que chaque département investisse et mette en place des procédures liées à la Qualité de leurs opérations.

Tous les ans, les départements du site liégeois sont soumis à un audit interne de Qualité. Ce dernier les prépare en quelque sorte aux audits ISO. Le certificat ISO 9001 n'est dispensé que tous les trois ans. Mais chaque année, un audit ISO est réalisé : celui des deux premières années ne se concentre que sur une partie du business tandis que celui de la troisième année est général et décerne, à la fin, la certification.

2.3. RÔLE DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA GESTION DE LA QUALITÉ

La gestion de la Qualité Totale (TQM) et la gestion des Ressources Humaines (HRM) semblent, selon les ouvrages que nous avons consultés, étroitement liées. En effet, toutes deux s'attellent à améliorer les performances d'une organisation (Izvercian *et al*, 2013). La première

touche les performances globales de l'entreprise, tandis que la deuxième se concentre sur les performances du personnel.

Les auteurs du texte *Total Quality-Oriented Human Resources Management* (1992) ainsi que ceux du texte *The impact of Human Resources and Total Quality Management on the Entreprise* (2013) s'accordent à dire que le HRM a ou pourrait avoir, un rôle majeur à jouer dans le développement d'une politique organisationnelle de Qualité Totale. En effet, les auteurs de l'article *Total Quality-Oriented Human Resources Management* identifient très clairement le rôle que les gestionnaires des Ressources Humaines pourraient jouer dans un processus d'implémentation d'un TQM. Mais, selon eux, la gestion de la Qualité Totale n'est généralement pas confiée au service des Ressources Humaines. Ce service semble ne pas posséder de connaissances suffisamment approfondies de l'organisation que pour gérer un système de TQM. Les auteurs justifient cela par le fait que les responsables RH n'assistent généralement pas aux réunions stratégiques de l'entreprise. A ce sujet, nous émettons une certaine réserve car il semblerait que ce ne soit plus systématiquement le cas. Nous pouvons imaginer qu'au moment de la publication de cet article, en 1992, le service des RH n'avait pas la même importance qu'aujourd'hui. Bien que, ce service n'ait pas encore tout à fait pris un rôle stratégique au sein des organisations, et c'est précisément le sujet de ce travail, la gestion des Ressources Humaines semble pouvoir prendre de plus en plus d'importance dans les organisations actuelles. Nous reviendrons sur la question par la suite.

Et pour en revenir à la gestion de la Qualité Totale en tant que telle, les auteurs de l'article *The impact of Human Resources and Total Quality Management on the Entreprise* sont très clairs : le rôle des gestionnaires des Ressources Humaines dans ce type de politique est majeur. Tout d'abord, le service RH doit lui-même s'organiser et être géré selon les principes de TQM et ce par l'intermédiaire de pratiques internes orientées Qualité. Ensuite, responsable du recrutement, le département RH est chargé d'identifier les candidats potentiels qui, en plus de leurs compétences techniques pour lesquelles ils sont recrutés, seront à même d'appliquer et de faire exister ce système de TQM dans l'exercice de leur fonction. Au-delà du recrutement, il est aussi chargé d'implémenter les procédures et politiques de GRH, d'en faire la promotion auprès du personnel ainsi que d'apporter un support continu à l'organisation pour leur utilisation.



Dans l'organisation que nous avons étudié pour ce travail, il existe un département en charge de la gestion de la Qualité. Le département RH, au même titre que tous les autres départements de l'entreprise, contribue à l'élaboration et l'application du système de TQM mais n'en est pas à la tête. C'est suivant ce cadre que l'outil *QMS* a été créé.

Le service RH de LOGI-TIC ne joue en effet pas le rôle d'initiateur dans la politique de gestion de la Qualité Totale de son organisation mais il semble s'y investir grandement et prône une culture d'amélioration continue.

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Cette politique axée sur la qualité, et particulièrement la certification ISO 9001, a amené ce service à repenser ses pratiques et procédures. Pour ne citer que quelques exemples, le service RH a créé :

- Le *Quality Management System* – Partie RH (voir *infra*)
- Le rapport d'ancienneté (dont il sera question dans la suite du travail) ;
- Une procédure d'entrée et de sortie qui garantit, à l'aide d'une check-list, que toutes les formalités d'entrées et de sorties soient effectuées ;
- L'uniformisation de la forme des descriptions de fonction pour garder une vue longitudinale de l'évolution des fonctions de l'organisation ;
- Différentes check-lists qui permettent d'avoir une vision de la réalisation d'une tâche à tout moment et pas n'importe quel membre du service RH.

2.4. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

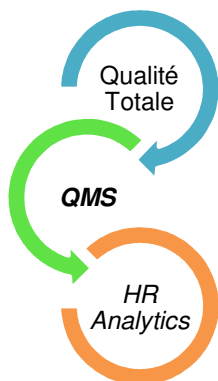
Nous avons vu que le département des Ressources Humaines pouvait être l'initiateur de la démarche de Qualité Totale d'une entreprise. Sa fonction, que nous pourrions qualifier de transversale, permet la diffusion d'un message commun et d'une culture qui pourraient être orientés Qualité.

L'enjeu global du développement de ce type de dispositif est, *in fine*, d'améliorer la compétitivité d'une organisation ce que suggère Izvercian et *al.* (2013) lorsqu'ils parlent de gestion de la Qualité Totale en matière de gestion des Ressources Humaines. Appuyé par les normes ISO 9001, le TQM apparaît comme un réel argument de vente. Nous pouvons donc comprendre que malgré la position, souvent périphérique (Angrave *et al.*, 2016), du département RH, ce dernier peut, et même devrait, participer activement à l'objectif le plus stratégique d'une organisation : la vente de biens et/ou de services !



Nous avons d'ailleurs pu observer la participation active du service RH de LOGI-TIC dans l'intégration de la politique de gestion de la Qualité Totale de l'organisation au sein même du service ainsi qu'à un certain nombre de décisions stratégiques...

3. Le *Quality Management System* : un outil de gestion de la qualité



Maintenant que nous savons ce qu'est le Management de la Qualité Totale et ce que les normes ISO 9001 signifient, nous allons nous intéresser à l'outil que l'entreprise LOGI-TIC a mis en place pour sa politique de gestion de la Qualité. Ce dispositif centralise des indicateurs de Qualité venant de chaque département de l'organisation.

Notons qu'il est appelé *Qualité Management System* et que lorsque que l'on traduit ces termes, cela signifie simplement Système de Gestion de la Qualité. Il s'agit donc d'un terme plutôt générique.

Cette partie sera majoritairement descriptive et très peu théorique car il s'agit d'un outil tout à fait unique et propre à notre terrain de recherche.

3.1. GENÈSE DE L'OUTIL

Avant de passer à la description de l'outil en tant que tel, interrogeons-nous sur la raison de sa mise en place.

L'initiative première vient du *Quality & Safety Manager*. Lors des derniers audits ISO, LOGI-TIC fournissait, sans aucun problème, des données chiffrées qui démontraient les mesures mises en place au sein de l'entreprise pour assurer un service de qualité aux clients. En revanche, ces données n'étaient pas toujours suffisamment représentatives car elles ne portaient que sur quelques années. La comparaison ainsi que l'évolution étaient, par conséquent, difficiles à évaluer.

Suite à ce constat et lors de la réunion annuelle du *Management Team* en janvier 2016, le *Quality & Safety Manager* formule de nouvelles directives à mettre en place pour améliorer la gestion de Qualité Totale au sien du site. L'une de ces directives concerne la création de l'outil *QMS*. Cet outil amènera chaque département à rassembler suffisamment de données afin d'augmenter leur représentativité. Leurs analyses n'en seront que plus réelles. De cette manière, il sera aussi possible pour l'entreprise d'améliorer et de développer sa politique de gestion de la Qualité Totale.

A ce stade, nous pouvons nous demander quelle est la légitimité *Quality & Safety Manager* pour demander la mise en place de ce *QMS* ? La seule réponse que nous avons pu trouver au cours de nos recherches et de nos observations est que la qualité des performances ainsi que la certification ISO 9001 sont simplement un objectif intégré au niveau collectif.

3.2. OBJECTIFS

Selon la *HR Director*, ce dispositif a deux objectifs principaux. D'une part, les données récoltées et les analyses réalisées pourront être clairement et directement communiquées au top management. En effet, l'outil permet de mettre en forme des chiffres révélateurs sur les activités de LOGI-TIC. *In fine*, ce dispositif permettra l'amélioration de la collaboration interdépartementale et par conséquent une amélioration de la qualité des performances et des résultats. D'autre part, ces données pourront être communiquées aux travailleurs et ce de manière totalement transparente. Cela assure un climat de travail sain, où chacun sait ce que l'on attend de lui et quels sont les objectifs finaux qu'il sert.

3.3. DESCRIPTION DE L'OUTIL

Le dispositif (du service des RH) prend la forme d'un tableau de bord. C'est une sorte de baromètre qui renseigne non seulement des domaines repris pour l'analyse de la Qualité du service mais aussi leur taux de réussite à l'aide d'un KPI identifié au préalable.

Ce tableau de bord a été créé par la *HR Manager* de LOGI-TIC avec la supervision de la *HR Director*. La *HR Manager* s'occupe de la partie plus opérationnelle et est en charge des Ressources Humaines pour le site liégeois, ce qui explique que ce soit elle qui soit en charge de la création de l'outil puisqu'elle est responsable d'appliquer la politique de gestion de la Qualité pour son département.

Afin d'appréhender le plus précisément possible l'outil *QMS* mis en place, nous allons détailler les différents éléments qui le composent. Nous allons passer en revue les quatre colonnes du tableau de bord. Un aperçu est disponible à l'annexe n°4.

Colonne 1 : Domaines d'analyse

La première colonne renseigne ce que nous avons qualifié de domaines d'analyse.

Avant de rendre compte plus précisément des domaines en tant que tels, demandons-nous comment ces domaines ont été identifiés par la *HR Manager*. Pour cela, il faut se plonger dans la documentation interne relative au système de gestion de la Qualité Totale. Le responsable *Quality & Safety* a édité une procédure par département qui définit les inputs et outputs du département ainsi que les objectifs et les responsabilités. Cette procédure, intitulée *Process Definition : Human Resource Process*, constitue l'annexe n°5.

C'est sur base de ce document que la *HR Manager* a identifié les domaines du *QMS*. Les responsabilités du département des Ressources Humaines sont subdivisées en deux grandes catégories *Human Resources* et *Administration and Payroll*. C'est la première catégorie qui va nous intéresser.

Parmi les responsabilités reprises dans le document, la *HR Manager* a opéré un choix en fonction de ce qu'elle a jugé possible et intéressant de mesurer pour rendre compte de la

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Qualité au niveau des Ressources Humaines et du service. De prime abord, nous pourrions penser que le choix des domaines est uniquement fondé sur de la documentation interne et sur la connaissance opérationnelle de la *HR Manager*. Mais au cours de nos recherches, nous avons découvert que pour mesurer la participation (ou implication) des travailleurs dans leur emploi, trois indicateurs pouvaient être utilisés (March et Simon, 1958). Or, lorsque la *HR Manager* a choisi des domaines qui pouvaient indiquer la qualité du travail du personnel, c'est bien la participation ou l'implication qu'elle a cherché à mesurer. Les trois indicateurs dont nous allons parler sont les suivants : la quantité de production, l'absentéisme et le *turnover*. Pour le premier indicateur, nous comprenons rapidement que le département des Ressources Humaines n'est pas en possession de ce type d'information. Mais pour les deux autres indicateurs, nul doute n'est possible. Nous pouvons sans difficulté émettre l'hypothèse qu'un travailleur investit dans son travail sera moins absent qu'un travailleur qui ne l'est pas ou moins. Leur envie de quitter ou non l'entreprise y est évidemment liée. Et tout cela impacte inévitablement la qualité du travail d'un collaborateur. Cette constatation ne fait qu'appuyer les choix opérés « instinctivement » lors de la construction de l'outil mais n'apporte pas de nouvel élément à notre recherche.

Le tableau qui suit met en parallèle les responsabilités venant de la procédure (voir *supra*) et sa traduction en domaine d'analyse pour le QMS. Chaque domaine sera plus amplement défini par la suite. Il s'agit ici de comprendre le processus d'identification.

<i>Responsibilities</i> ⁶	Domaines d'analyse - Signification
« <i>Organizes and follows the performance reviews</i> »	Pour les évaluations de fin d'année, chaque manager doit classer les performances de chacun de ses travailleurs à travers un classement individuel de performance, appelé « ABCDE » .
« <i>Follow up of the HR KPI's (absence rate, turnover)</i> »	Les KPI en matière de ressources humaines sont notamment le taux d'absentéisme, de turnover et le nombre moyen d'années d'ancienneté des travailleurs .
« <i>Negotiates the contracts with the HR suppliers (temp agencies, leasing companies)</i> »	La qualité des services des fournisseurs du service RH
« <i>Runs and manages the HR team (currently 3) in all its aspects, like reviews, recruiting, appraisals, meetings, etc.</i> »	La gestion de l'équipe RH passe également par le transfert de compétences entre les différents membres.

⁶ Document interne, édité par le *Quality and Safety Manager*, à l'attention du département RH

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

« <i>Handles recruitments and internal mobility (job descriptions, job advertising, interviews, work contracts, integration of the new employees, etc.)</i> »	La qualité de la procédure de recrutement.
« <i>Develops and follows the annual training plan and the related budget.</i> »	Les dispositifs de formation permettent aux travailleurs de développer leurs compétences mais ils assurent aussi le transfert de compétences des personnes ayant développé une expertise quant aux pratiques et procédures de LOGI-TIC vers les novices.

Colonne 2 : Key Performance Indicator (KPI)

Pour chacun des domaines d'analyse, la *HR Manager* a identifié un indicateur de performance, c'est-à-dire un élément à observer pour savoir si les performances liées aux domaines identifiés sont de qualité jugée suffisante ou non.

Colonne 3 : Level

Cette colonne renseigne le niveau à atteindre pour chaque KPI.

Colonne 4 : Goal

Cette colonne montre si le seuil de satisfaction du KPI a été atteint ou non.

3.4. DOMAINES POUR LESQUELS DES DONNÉES ONT ÉTÉ COLLECTÉES

Au fur et à mesure de nos recherches et de nos observations, nous nous sommes aperçue que les domaines d'analyse « sélectionnés » renseignaient deux types d'informations : celles liées à la gestion à proprement parler des RH et celles liées directement au personnel. Suite à cette observation, nous avons décidé de catégoriser les domaines selon ces deux types d'information.

3.4.1. Les données liées directement au personnel

✓ **Le taux de *turnover***⁷

Le *turnover* est un indicateur classique en matière de gestion du personnel. Il indique à l'aide d'un ratio la rotation du personnel à un moment défini. Ce ratio est obtenu à l'aide de la formule suivante :

$$= \frac{\text{Nombre de départs} + \text{nombre d'arrivées}}{2} \times \text{effectif global}$$

In fine, le tableau de bord indique un taux de *turnover* global et par département. L'intérêt de cette distinction réside dans la possibilité d'identifier plus facilement la(-es) cause(s) des différents taux (départementale(s), organisationnelle(s), structurelle(s), etc.) Elle veut également susciter une compétition interdépartementale positive tout comme le tableau de bord sur l'absentéisme (voir *supra*).

Selon la politique RH de l'entreprise LOGI-TIC, il peut être considéré comme positif ou négatif. Lorsqu'il est positif, cela signifie qu'il y a eu beaucoup de personnes nouvelles engagées comparé au nombre de personnes qui sont parties quel qu'en soit la raison. Lorsqu'il est négatif, cela signifie qu'il y a eu beaucoup plus de départs que d'arrivées.

✓ **Le classement individuel de performances ABCDE**⁸

Le classement ABCDE est un classement de performances individuelles des travailleurs. Chacun reçoit une lettre qui correspond à un profil de *player* et qui caractérise ses performances (voir *infra*).

L'objectif de ce classement est double. Il permet tout d'abord aux travailleurs de situer la qualité de leur travail sur une échelle commune à tous les membres de l'entreprise. De cette manière, ils peuvent, avec leur manager, identifier les points à améliorer à l'aide de formations. Ensuite, grâce à un classement interdépartemental, les responsables peuvent identifier les collaborateurs qu'ils veulent faire évoluer.

Une échelle a été établie selon laquelle il faudrait, dans le meilleur des cas, que chaque département soit composé de :

⁷ *HR Manager*, 2016h

⁸ *HR Director*, 2016

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Profil	Signification (<i>HR Manager, 2016b</i>)	% et explications du pourcentage (<i>HR Manager, interview 3</i>)
A	« <i>Le player A est un travailleur qui est considéré comme un top performer. Il sait saisir les opportunités et embrasse les changements. Ce type de travailleur dépasse systématiquement les attentes liées à son travail. Il est proactif dans la résolution des problèmes qu'il rencontre. Il possède un esprit d'équipe et a du leadership. Son responsable peut facilement déléguer des tâches sans craintes.</i> »	12,5 % par département car ce profil est plutôt rare mais crucial pour l'évolution de l'organisation Le <i>player A</i> s'investit au-delà des exigences de sa fonction et est, par conséquent, acteur dans l'évolution de l'organisation.
B	« <i>Le player B est quelqu'un qui travaille très bien. Il dépasse les attentes de ses supérieurs et fait attention aux détails. Sa contribution peut aider les départements à identifier des points d'attention, des lacunes et des opportunités, le peu ou pas besoin de support pour réaliser les missions qui lui sont confiées et il travaille en équipe.</i> »	35,0 % par département car l'objectif est d'amener un maximum de travailleurs à se surpasser dans l'atteinte de leurs objectifs pour, d'une part, les faire évoluer et développer leurs compétences et, d'autre part, pour booster les performances de l'organisation.
C	« <i>Le player C travaille bien. Il atteint les objectifs et réalise ses tâches selon le plan établi avec son supérieur. Sa contribution lui permet d'identifier des éventuels problèmes mais sans apporter de possibles solutions si cela ne concerne pas directement son travail. Il a généralement un esprit d'équipe.</i> »	47,5 % par département car il s'agit de la majorité des travailleurs. L'organisation les a engagés pour ce niveau de performance au minimum.
D	« <i>Le player D est un travailleur qui éprouve des difficultés à atteindre ses objectifs. Il influence négativement le travail de son équipe. Il a des lacunes techniques et manque d'envie d'apprendre. Des mesures correctives sont nécessaires.</i> »	5,0 % par département car l'entreprise en veut le moins possible. Ces travailleurs ont une sérieuse baisse de régime et vont demander de l'attention et un investissement particulier de la part de leur supérieur pour les aider à remonter la pente.
E	« <i>Le player E est un travailleur qui n'a pas les compétences pour développer et exécuter ce que le job demande. Il ne rencontre pas les besoins du business. Les travailleurs de cette catégorie causent des effets négatifs à court et long terme pour leur équipe. Des actions correctives (définitives) sont requises et nécessaires.</i> »	0,0 % par département car il s'agit d'un <i>player D</i> pour lequel la situation temporaire de baisse de régime s'éternise. L'entreprise ne croit plus à une amélioration. Par conséquent, le <i>player E</i> est licencié.

✓ **Le taux d'absentéisme⁹**

Pour chaque mois et par personne, le tableau de bord reprend le nombre de maladies distinctes, le nombre de jour de maladie, le nombre d'accident de travail, le nombre de jour d'accident de travail et le nombre d'absence pour « raison familiale impérieuse¹⁰ ». Ces différents types d'absence n'ont pas été choisis par hasard. Ce sont celles prises en compte par la formule classique du *Bradford*¹¹. Ensuite, il comptabilise l'ensemble des jours d'absence et calcule le taux d'absentéisme individuel.

Chaque département est informé de son taux d'absentéisme. Il peut dès lors prendre des mesures pour le réduire. Mais les responsables de département ont également accès au taux global de l'entreprise. De cette manière, une sorte de compétition s'installe et motive les responsables de département à agir pour la réduction de leur taux d'absentéisme.

L'objectif est qu'il ne dépasse pas la moyenne nationale en matière d'absentéisme et qu'il soit inférieur au pourcentage de l'année précédente.

✓ **Le nombre moyen d'années d'ancienneté du personnel¹²**

Il s'agit ici de donner une indication sur la stabilité et la fiabilité des travailleurs de la société. Ce type d'information semble intéresser de plus en plus de clients car il garantirait une stabilité, des connaissances et une expérience du business nécessaires à la bonne exécution du contrat.

Si on regarde uniquement les chiffres du *Management Team*, nous pouvons nous apercevoir que cette dernière est composée de personnes faisant partie de l'entreprise depuis presque dix ans. Nous pourrions en déduire que ces membres ont développé une réelle expertise dans leur domaine. Il s'agit d'un excellent indicateur pour les clients.

Lorsque l'on prend le chiffre global de la société, nous sommes loin des dix ans. LOGI-TIC étant une « jeune » entreprise, le nombre moyen d'années d'ancienneté est jugé satisfaisant lorsqu'il atteint trois ans. Nous pouvons nous interroger sur ce nombre qui, de prime abord, paraît très peu élevé. Indique-t-il vraiment une stabilité et une fiabilité aux clients potentiels ? Pour cela, il faut regarder les chiffres d'un peu plus près pour comprendre que ce chiffre est

⁹ *HR Manager*, 2016b

¹⁰ « Les raisons impérieuses se définissent comme tout événement imprévisible, indépendant du travail qui nécessite l'intervention urgente et indispensable du travailleur, et ce dans la mesure où l'exécution du contrat rend impossible cette intervention » (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=42338>)

¹¹ « Le Facteur Bradford Classique mesure, pour une période de 12 mois, le degré de perturbation occasionné par l'absence de chacun des salariés au sein de l'entreprise » (Securex, 2011 : 8). Cet indicateur d'absentéisme prend non seulement en compte le nombre de jours d'absences imprévues mais également la fréquence de ces absences. Si un travailleur est souvent absent pour de courtes périodes, son *bradford* sera plus élevé que celui qui n'est absent qu'une fois mais pendant une longue période. L'objectif est de diminuer les absences courtes et récurrentes qui perturbent le plus les organisations (Securex, 2011)

¹² *HR Manager*, 2016g

faible car l'entreprise a depuis ces dix dernières années vu son effectif quadrupler. Ils étaient 59 en 2009 et 237 en 2016. Il n'y a, par conséquent, pas eu un nombre élevé de départs (qui traduit une fuite de connaissances) mais plutôt un très grand nombre d'arrivées.

3.4.2. Les données liées à la gestion des Ressources Humaines

✓ **La qualité de la procédure de recrutement**¹³

Répondre aux besoins en recrutement est essentiel pour une entreprise. Un recrutement adéquat influence inévitablement les performances de l'entreprise. Il est nécessaire de recruter les bonnes personnes pour les postes vacants et cela au bon moment.

Mais un recrutement est une procédure assez longue et fait intervenir différents acteurs. Pour un résultat efficace, le département des Ressources Humaines doit superviser le processus et s'assurer que chaque acteur rempli sa mission dans les temps impartis.

✓ **La qualité des services des fournisseurs RH**¹⁴

Les fournisseurs de services RH sont évalués sur deux points : les prix pratiqués et la qualité de leurs services. Concernant les prix pratiqués, la démarche est classique. Le service RH met systématiquement plusieurs fournisseurs en concurrence lorsqu'il a besoin d'un nouveau bien ou service. L'offre la plus intéressante est toujours privilégiée. Pour la qualité de leurs services, les fournisseurs sont évalués à l'aide d'une grille (annexe n°6) à utiliser dans le cadre de l'obtention de la certification ISO 9001. Il s'agit des mêmes critères pour tous les fournisseurs de l'entreprise. Cette grille permet d'attribuer à chaque partenaire un taux de satisfaction. L'objectif est que ce taux atteigne 70% pour chaque fournisseur.

Dans la catégorie des fournisseurs du service RH, on retrouve les différentes agences intérim, le secrétariat social, la compagnie d'assurances pour les accidents du travail, la compagnie d'assurances groupe, les sociétés de leasing voitures, les organismes de formations, les fournisseurs de logiciels RH, etc.

✓ **Le transfert de compétences au sein de toute l'entreprise**¹⁵

Le transfert de compétences pour éviter la fuite des savoirs d'une entreprise est un enjeu très connu des politiques de gestion des Ressources Humaines.

Dans ce cas-ci, ce sont les dispositifs de formation qui sont visés. Il arrive très fréquemment que les formateurs en interne soient des travailleurs qui font partie du personnel LOGI-TIC

¹³ *HR Manager*, 2016d

¹⁴ *HR Manager*, 2016e

¹⁵ *HR Manager*, 2016i

depuis de longues années. Ayant développé une certaine expertise, ils sont en mesure de partager leurs connaissances de terrain avec d'autres collaborateurs.

À noter que LOGI-TIC utilise un budget de plus ou moins 70 000 euros par an pour la formation de ses travailleurs.

Après chaque module de formation interne, les collaborateurs ayant suivi un module reçoivent un formulaire d'évaluation de satisfaction. Dans ce dernier, ils doivent attribuer un score sur 10 pour juger des performances de leur formateur. Ces derniers possèdent chacun un score individuel ramené sur cinq points. Selon la *HR Manager*, ils doivent au minimum avoir trois points sur cinq pour être considérés comme satisfaisants. Lorsqu'un d'entre eux n'atteint pas ce minimum, les formulaires relatifs à leurs modules de formation sont analysés par le département RH afin d'identifier les causes. Ensuite, la *HR Manager* et le formateur établissent un plan d'action pour remédier aux lacunes et améliorer les futurs modules de formation.

✓ **Le transfert de compétences au sein du service des Ressources Humaines¹⁶**

Comme nous l'avons expliqué précédemment, assurer le transfert des compétences est essentiel pour éviter un ralentissement ou une paralysie de certaines activités pendant l'absence d'un ou plusieurs membre(s) du département. Dans le cas où la personne qui s'occupe généralement de la paie est absente en fin de mois, il est indispensable pour l'organisation d'avoir une deuxième personne « en réserve » qui peut la prendre en charge.

Pour éviter ce genre de problème, les membres du service des Ressources Humaines ont listé toutes les tâches que le service était amené à gérer. Pour chacune de ces tâches, une note de zéro à trois est attribuée aux membres de l'équipe RH. Cette note correspond à leur capacité ou non de gérer cette tâche.

L'objectif est que chacun des membres du département possède les connaissances et compétences pour exécuter 60% des missions RH d'un point de vue global.

Le tableau ci-dessous présente l'échelle de notation ainsi que sa signification :

0 = Non applicable	De longues explications sont nécessaires pour assurer un petit pourcentage de back-up et de gestion de la tâche, ou pas d'accès au programme ou aux informations
1 = Novice	Capable de gérer la tâche grâce à des explications structurées, avec un contrôle sur l'accomplissement de la tâche, pas capable de donner des informations ou un support à autrui

¹⁶ *HR Manager*, 2016f

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

2 = Support	Connaissance moyenne de la tâche, autonomie relative, besoin d'explications et de support, peut modérément donner des informations aux utilisateurs ou à l'équipe
3 = Gestionnaire	Capable de gérer la tâche de A à Z, de donner du support et des informations à 100% aux utilisateurs et à l'équipe

3.5. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

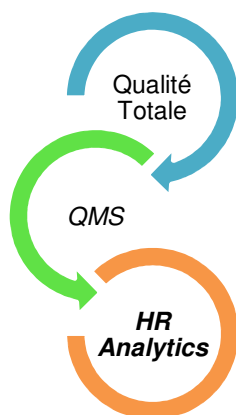
Pour appuyer une politique de gestion de la Qualité Totale déjà existante et la certification ISO 9001, LOG-TIC crée un outil tout à fait unique centralisant les données liées à la Qualité de chacun des départements de l'organisation.

De prime abord, la recherche de la Qualité Totale est un objectif intégré par tous les membres de l'organisation. Mais la création d'un tel outil demande du temps et de l'énergie. De plus, avant de centraliser les informations, il sera peut-être nécessaire de les harmoniser.

Au terme de notre analyse, plusieurs questions se posent. Nous ne pourrions ici que les énoncer. N'étant pas le sujet central de notre travail, nous ne sommes pas en mesure d'apporter des réponses. Mais les formuler permet de rendre compte de la compréhension réelle de l'outil.

Tout d'abord, comment pourrait-on s'assurer de la validité de cet outil ? Est-il possible de maintenir cette initiative dans le temps au vu des préoccupations opérationnelles toujours plus nombreuses ? Ensuite, comment s'assurer de la mise à jour des données ? Nous pouvons finalement nous demander comment l'organisation, par l'intermédiaire du *Quality and Safety Manager*, va pouvoir utiliser les données récoltées.

4. L'exploitation analytique des données liées au personnel ou *HR Analytics*



Le nouveau dispositif de gestion de la Qualité Totale, que nous avons détaillé dans la partie précédente, a donné lieu à une production importante de données liées au personnel et à la gestion du personnel de LOGI-TIC. Rappelons que l'objectif de base était de fournir des indicateurs de performances en matière de qualité RH. Mais ces données pourraient aussi être utilisées pour une exploitation analytique. Désormais, l'enjeu pour le service RH est de tirer profit de ces données.

C'est ce que nous allons étudier dans cette partie du travail.

4.1. QUELQUES DÉFINITIONS

Avant de rentrer dans les détails du processus d'exploitation analytique des données RH, intéressons-nous aux données en tant que telles.

✓ **Données numériques**

Les données dont nous allons parler dans ce travail, proviennent de diverses technologies. La définition suivante nous semble être un bon point de départ pour ce qui va suivre. « Les données numériques sont [...] la collection organisée d'informations, produite à partir des traces numériques¹⁷ à travers le travail du chercheur qui les sélectionne, les nettoie et les exploite dans une étude spécifique » (Severo et Romele, 2015 : 64).

✓ **HR Analytics**

Le processus d'exploitation analytique des données RH porte un nom : les *HR Analytics*. Il s'agit d'une « démarche experte de valorisation des données avec des outils statistiques informatisés pour faciliter la prise de décisions stratégiques concernant la performance du capital humain » (Pertinant *et al.*, 2017 : 96).

Nous voulons attirer l'attention sur deux éléments de cette dernière définition. Tout d'abord, les *HR Analytics* ont pour objectif d'aider à la prise de décisions stratégiques. Elles ne produisent en aucun cas une solution toute faite à une problématique de gestion du personnel. « La valeur ajoutée de l'analytique [RH] est donc dépendante de la manière dont elle est utilisée » (Pertinant *et al.*, 2017 : 109). Ensuite, par analytique, nous comprenons aussi statistique. Mais les *HR Analytics* ne se résument pas à cela. Elles font également intervenir des compétences humaines tout au long de la démarche. Nous aurons l'occasion de le voir par la suite.

Selon Jac Fitz-enz¹⁸, l'analyse des données RH apporte l'élément qui jusqu'ici manquait au *business intelligence* (BI ou informatique décisionnelle¹⁹) : une analyse prédictive. À l'aide d'indicateurs spécifiques, les *HR Analytics* fournissent des chiffres objectifs à des problématiques de gestion des Ressources Humaines. En d'autres termes, il s'agit d'« un outil pour créer de la valeur à partir d'individus et un moyen d'élargir l'influence stratégique de la fonction RH » (The 7th International Conference on Planning and Design, 2013, cité par

¹⁷ « Les traces numériques se réfèrent à toute collection de bit stocké dans la mémoire d'un dispositif numérique [...] » (Severo et Romele, 2015 : 3).

¹⁸ Auteur du livre *The new HR Analytics : Predicting the economic value of your company's human capital investments* (2010)

¹⁹ « Les systèmes de *Business Intelligence* (BI) sont des outils analytiques sophistiqués qui présentent des informations organisationnelles et compétitives complexes de manière à permettre aux décideurs de décider rapidement et de manière appropriée. » (GASS Saul, FU Michael, 2013, *Encyclopedia of Operations Research and Management Science*, 3ème édition, Springer, Boston; Volume 1, p. 132-139

Angrave *et al.*, 2016 : 1). Dans ce travail, nous ne remettons pas en cause le caractère stratégique des *HR Analytics* au service RH. Mais à l'heure actuelle, rien ne prouve que l'analytique RH ait une grande importance aux yeux des décideurs d'entreprise et soit considérée comme stratégique.

Selon Cédric Velghe, *Managing director* chez The VIGOR Unit, « nombre de décisions que nous prenons aujourd'hui en tant que managers ou professionnels ne sont basées que sur des hypothèses » (Velghe, 2016, cité par Bosteels, 2016 : 7). Cela paraît risqué dans le climat économique actuel. Les organisations semblent devoir davantage se prémunir contre d'éventuels risques liés à leur activité et cela a donné lieu à l'apparition du *Risk Management*. L'utilisation des *HR Analytics* pourrait considérablement aider les organisations à cela. Elles semblent avoir tout intérêt à réorganiser leurs activités autour de la gestion des données.



L'entreprise LOGI-TIC semble avoir bel et bien compris l'enjeu d'utiliser les données numériques de la gestion de son personnel. Avec la mise en place de l'outil *QMS*, chaque département est capable de fournir une série de données relatives à ses activités. Le département RH a désormais une vue d'ensemble sur la « santé » du personnel de l'organisation et peut facilement proposer des améliorations au *Management Team*. Comme nous le verrons par la suite, la *HR Director* a déjà pu utiliser les données lors de réunions avec divers acteurs. Selon elle, il s'agit d'un réel progrès qui pourrait grandement faciliter et/ou améliorer ses partenariats internes et externes à l'organisation.

✓ ***HR Analytics versus Big Data***

Selon Pertinant *et al.* (2017), la démarche des *HR Analytics* et celle des *Big Data* sont parfois associées alors qu'elles se différencient fortement.

Avant de poursuivre, nous allons très brièvement définir ce que sont les *Big Data*. Dans l'article *Soft data : Essai d'une nouvelle définition des données pour les études territoriales* (Severo et Romele, 2015), les auteurs définissent les *big data* selon les trois V : volume, vélocité et variété. Le terme volume renvoie au terme *big* qui signifie que la quantité de ces données est très importante car provenant d'outils technologiques, elle prend désormais en compte l'entièreté de la population à étudier et non plus un seul échantillon. Ensuite, le terme vélocité renvoie à la production de ces données qui se fait en temps réel. Et enfin, le terme variété met l'accent sur la diversité des données générées et à combiner pour produire un résultat.

La différence entre les *HR Analytics* et les *Big Data* se situe à trois niveaux. Tout d'abord, les données RH utilisées pour les *HR Analytics* sont structurées, c'est-à-dire qu'il s'agit de données chiffrées (35 ans, 4 ans d'ancienneté, 2 formations) ou textuelles (homme, employé, technicien). Elles sont généralement produites par l'entreprise. La démarche *Big Data* utilise quant à elle des données structurées et non structurées. Ces dernières sont extrêmement

nombreuses et généralement textuelles. Il s'agit d'informations telles que les réponses à une enquête de satisfaction ou encore l'avis d'un internaute sur les réseaux sociaux, etc.

La deuxième différence majeure entre les *HR Analytics* et les *Big Data* réside dans le processus d'analyse des données utilisées. Les *HR Analytics* étant basées sur des données structurées qui, par définition, sont considérablement moins nombreuses que les données non structurées, ne nécessitent pas l'utilisation des mêmes outils statistiques. Il semble ne pas y avoir de déterminisme technologique. L'entreprise est libre de choisir comment exploiter ou traiter ses données. Pour les *Big Data*, des outils plus pointus sont nécessaires vu la quantité de données et leurs natures différentes.

Enfin, les *HR Analytics* se concentrent sur des données internes à l'entreprise tandis que les *Big Data* « modélisent des données non structurées externes à l'entreprise » (Pertinant *et al.*, 2017 : 100) qui sont présentes en masse. Les *HR Analytics* ayant pour objectif d'aider une organisation à régler des problématiques liées à son personnel, l'utilisation des données externes ne se justifie pas.

✓ *HR Analytics*, une évolution du pilotage social

L'exemple de système de pilotage social le plus connu est le bilan social. Son objectif est d'informer, de mesurer, de synthétiser, à l'aide d'indicateurs prédéfinis sur le personnel d'une organisation (Pertinant *et al.*, 2017). Contrairement aux *HR Analytics*, il n'y a aucun caractère décisionnel dans le pilotage social. De plus, ce dernier étudie les domaines RH isolément et ne permet l'élaboration que de statistiques descriptives contrairement aux *HR Analytics* qui établissent des liens entre différents thèmes RH, parfois opposés, et mènent à des statistiques prédictives (Pertinant *et al.*, 2017).

4.2. LE SERVICE RH EN ACTION

La question qui nous semble être pertinente à ce stade est comment « les analyses peuvent être utilisées pour créer, capturer, exploiter et protéger la valeur des données RH [...] ? » (Boudreau et Lawler, 2015a, 2015b cité par Angrave *et al.*, 2016 : 3).

L'image ci-contre²⁰ illustre les domaines RH (non-exhaustifs) pour lesquels l'exploitation analytique des données RH peut s'avérer



²⁰ Source de l'image : <http://www.intellika.in/blogs/post/making-your-hr-analytics-enabled-from-data-enabled>

stratégique dans le cadre de la prise de décisions organisationnelles.

À titre d'exemple, les *HR Analytics* peuvent permettre au service RH de détecter les talents de l'organisation (Angrave *et al.*, 2016) et ce grâce à une analyse statistique de leurs performances. De cette manière, des mesures peuvent être mises en place pour augmenter les chances d'une organisation de garder ces talents.

Nous pouvons constater que les principaux « thèmes » RH sont la cible des *HR Analytics* et cela risque de se généraliser davantage avec le temps et les progrès technologiques toujours plus nombreux.



Bien qu'il ne s'agisse pas encore d'une exploitation analytique très poussée, la *HR Director* a déjà pu se servir des nouvelles analyses mises à sa disposition et ce dans différentes situations. Selon elle, les domaines pour lesquels l'exploitation des données provenant du *QMS* amènent le plus de valeur à l'heure actuelle sont :

- **La formation** : la répartition des heures de formations par département ainsi que le budget consacré. Ces chiffres objectifs sont présentés à différents acteurs comme les syndicats et le *Management Team*. Cela donne une indication de la volonté de l'organisation d'investir dans son personnel et dans le développement de ses compétences ainsi que d'assurer une égalité de traitement entre travailleurs dans l'accès à la formation.
- **Les performances individuelles des travailleurs** (classement ABCDE) : les données permettent d'identifier les travailleurs ayant un niveau de performances en dessous de celui attendu et ceux qui excellent dans la réalisation de leurs tâches. À chaque profil correspond un type d'actions. Pour le travailleur qui n'atteint pas le niveau de performance attendu, son manager de proximité et lui tenteront d'identifier les raisons et d'élaborer des actions pour aider le travailleur à pallier ce problème. Les analyses réalisées donnent au manager de proximité des chiffres objectifs à partir desquels il peut travailler constructivement avec les membres de son équipe. Pour le travailleur qui remplit pleinement les attentes, l'organisation tient à reconnaître les efforts et l'investissement (voir *supra*).
- **La gestion des talents** : les données permettent de détecter les talents (*players A* et certains des *B* qui sont en passe de devenir des *players A*). Grâce au classement ABCDE, les talents de l'organisation sont identifiés et cette dernière peut déployer les moyens nécessaires pour les faire évoluer et surtout les garder.

Il ne fait aucun doute que l'objectif est d'étendre les analyses à d'autres domaines. Le service y travaille et a, depuis peu (janvier 2017), mis en place un processus pour la gestion des départs. Via un questionnaire, les travailleurs sortants évaluent sur une échelle à quatre points divers éléments tels que leur rôle, leur manager, le processus d'évaluation des performances et la communication. Les réponses permettront au service RH d'analyser en

détail les raisons de ces départs et de mettre en place des actions pour diminuer les départs volontaires.

4.3. LA DÉMARCHE ANALYTIQUE

La démarche²¹ proposée par Pertinant *et al.* (2017) pour la mise en place de *HR Analytics* compte quatre phases successives. La réussite de chaque étape dépend de celle des étapes antérieures.



✓ **Préparer**

Comme tout projet, il est nécessaire de définir plusieurs éléments avant de faire le grand saut (Marchat, 2009). Il faut notamment définir les objectifs, les attentes, les ressources, le délai, les dispositions en matière de confidentialité et de sécurité, etc. Cette étape est primordiale car elle permet d'orienter le projet et de le faire coïncider avec la stratégie globale de l'organisation.

✓ **Gérer les données**

Il s'agit ici d'une phase qui pourrait être critique. Généralement, 70% du budget alloué au projet est utilisé pour la collecte des données. Il est donc nécessaire d'en faire bon usage si l'on veut que le projet aboutisse. D'autant plus que les données récoltées sont à la base même de l'analyse.

Une fois les données récoltées, il est nécessaire de les harmoniser, c'est-à-dire d'uniformiser leur forme afin de comparer ce qui est comparable. Ensuite, il faut les nettoyer, c'est-à-dire vérifier qu'elles ne contiennent pas d'erreurs et que ce qui est récolté correspond à ce qui était recherché (Ollion et Boelaert, 2015/3).

Tout cela demande énormément de temps mais est crucial. Si d'aventure, les données n'étaient pas correctes, pas suffisamment importantes ou pas complètes, les analyses en découlant seraient décevantes ou erronées.

✓ **Gérer les indicateurs**

Le choix des indicateurs dits sociaux est l'un des points les plus délicats mais important du processus. Il s'avère que les GRH passent 80% de leur temps à construire et élaborer leurs indicateurs sociaux et seulement 20% à les analyser. C'est pourquoi, cette tâche est souvent

²¹ La démarche utilisée est semblable à celle de tous autres projets. Elle comprend quatre types de phases : l'analyse, la construction, le pilotage et le bilan (Marchat, 2009)

sous-traitée à des experts externes. Nous ne rentrerons pas plus dans les détails car il s'agit d'un point très technique.

✓ **Communiquer les résultats**

Si le service RH, et plus largement l'organisation, veut que cette démarche soit reconnue en son sein, il est indispensable de communiquer les résultats des différentes analyses. Il faut évidemment prendre des précautions afin de respecter le principe de confidentialité des données et de sécurité.

La communication est un enjeu stratégique pour les entreprises. Elle nécessite une méthode spécifique adaptée à l'organisation ainsi qu'une expertise (Pertinant *et al.*, 2017).

En guise de conclusion, « l'analytique RH est donc une démarche exigeante, nécessitant une grande rigueur, une forte expertise métier et une approche qualité de tous les instants » (Pertinant *et al.*, 2017 : 130).



Pouvons-nous dire que le service RH de LOGI-TIC a entrepris une telle démarche ? Avec la création du *QMS*, nous pouvons considérer que la démarche est amorcée. Pour chaque département, les données ont été récoltées, les indicateurs créés et, enfin, les données ont été exploitées. Mais cela reste une démarche centrée sur la qualité et sur quelques indicateurs spécifiques. Les analyses peuvent être encore plus approfondies. La prochaine étape sera de généraliser la démarche à d'autres domaines RH.

4.4. LES APPORTS

Grâce à l'automatisation de la récolte des données, il est désormais possible de disposer et de croiser une série de données. De prime abord, celles-ci n'ont parfois rien avoir entre elles. Mais suite à une analyse minutieuse, elles peuvent notamment apporter (Pertinant *et al.*, 2017) :

✓ **Une facilité d'analyse**

Avec l'automatisation de l'analyse et la diversité des indicateurs, l'analyse des données RH permet de rendre compte de problématiques complexes de manière synthétique et surtout sans équivoque.

✓ **Une rapidité**

Les outils informatisés rendent les données disponibles très rapidement pour le service RH. Cela facilite considérablement la prise de décisions qui, comme nous l'avons déjà fait

remarquer, se doit de suivre de près les évolutions du monde économique et technologie environnant.

✓ **Une précision**

Les analyses dégagées à la suite de la récolte des données ne viennent pas de chiffres hypothétiques et ne touchent pas qu'une partie du personnel sous prétexte qu'il est trop nombreux pour récolter l'intégralité des données. D'un point de vue quantitatif et qualitatif, les analyses des données RH remplissent leur mission haut la main.

✓ **Une étude évolutive dans le temps**

Ce qui était difficile à réaliser avant avec les méthodes classiques d'analyse est maintenant nettement facilité. Anticiper les changements et suivre les indicateurs à travers le temps est devenu aussi simple que de lire n'importe quel rapport.



Pour la *HR Director*, les résultats de l'exploitation des données sont un réel atout car ils lui permettent de fournir des explications basées sur des chiffres objectifs à divers acteurs de l'entreprise. Ces informations se révèlent intéressantes pour des acteurs tels que les représentants syndicaux, les responsables de département, les actionnaires et même les travailleurs. A titre d'exemple, auprès des représentants syndicaux, les chiffres permettent d'entretenir indirectement une relation de confiance car les décisions prises par l'organisation au sujet du personnel sont appuyées par des chiffres objectifs. La communication est transparente. La *HR Director* nous a également expliqué que, compte tenu des résultats positifs des analyses, les actionnaires de LOGI-TIC considéraient le service RH **comme un réel partenaire de réussite**.

4.5. LES RISQUES ET LIMITES

Après avoir passé en revue ce que les *HR Analytics* pouvaient apporter à une organisation, demandons-nous quels pourraient être les risques liés à ce type d'analyse. Au cours de nos lectures, nous avons pu noter quatre points d'attention concernant la gestion des données du personnel.

Premièrement, cela concerne les compétences nécessaires pour ce type d'analyse. Grâce au processus de digitalisation, le service RH possède un très grand nombre de données sur son personnel. Les avoir à sa disposition est une chose, les exploiter en est une autre car posséder ces données ne signifie pas que le détenteur sait tout. Une procédure de traitement conséquente doit être effectuée avant que les données ne puissent être utilisées (Pertinant *et al.*, 2017). Les données ne sont pas « pures » lorsqu'on les extrait de divers logiciels ou qu'on les construit. Elles doivent être nettoyées, harmonisées et surtout contrôlées. En effet, ces

données doivent toujours être utilisées avec un regard réflexif sur leur provenance et leur production (Ollion et Boelaert, 2015/3). Il est aussi nécessaire de s'assurer de leur qualité. Tout cela demande beaucoup de travail qui, selon la littérature, ne peut pour l'instant pas être uniquement assumé par le service des Ressources Humaines (Angrave *et al.*, 2016). En effet, des compétences spécifiques sont nécessaires pour assumer la récolte, le nettoyage et l'exploitation des données. Des profils tels que les informaticiens ou les statisticiens sont nécessaires pour une exploitation adéquate. Cependant, sans connaissances approfondies du terrain d'où proviennent les données, la phase d'interprétation se retrouverait très compromise si les gestionnaires des Ressources Humaines étaient mis sur le banc de touche. Ce sont les plus à même de gérer l'interprétation des données grâce à leurs connaissances du terrain et du capital humain (Angrave *et al.*, 2016).

Pour la réalisation de *HR Analytics*, il est nécessaire pour une organisation de se munir d'une pluralité de profils et de compétences. Notons que cette combinaison disciplinaire donne inévitablement lieu à une division du travail plutôt forte (Ollion et Boelaert, 2015/3).

Deuxièmement, la position souvent périphérique du service RH ne permet pas de remporter un soutien suffisamment fort de la part du comité de direction concernant le développement de la gestion de données du personnel (Angrave *et al.*, 2016). Dans certaines sociétés contemporaines, il apparaît que chaque département n'envisage le business qu'au travers de sa propre activité. Cela empêche très souvent que les données récoltées par le service RH ne soient croisées avec les données d'un autre service (Angrave *et al.*, 2016). Par conséquent, le service RH ne parvient pas à prouver la réelle valeur des *HR Analytics*.

Troisièmement, les logiciels développés pour la récolte de données et parfois même l'analyse ne semblent pas tenir leur promesse. « Plutôt que de fournir des analyses stratégiques et prédictives qui permettent aux organisations de poser et de répondre à de grandes questions sur la façon dont la valeur peut être créée, capturée et endommagée, les systèmes d'informations RH (SIRH) fournissent généralement des réponses à une série de questions plus limitées axées sur les rapports opérationnels » (Angrave *et al.*, 2016 : 5).

Quatrièmement et pour conclure, l'analyse des données liées au personnel pourrait avoir des conséquences négatives sur le service des Ressources Humaines et sur les travailleurs. C'est l'article d'Angrave *et al.* (2016) qui avance cet argument. Selon les auteurs, sans apporter d'avantage concurrentiel notable, l'analyse des données RH pourrait « nuire à la qualité de vie et au bien-être des travailleurs ». Tout d'abord, le travail est « modélisé comme un coût fixe qui doit être contrôlé » et ce, sans tenir compte des composantes telles que la productivité, la flexibilité, la motivation au travail, les interactions entre les acteurs, etc. Si d'autres membres de l'organisation se chargent de l'exploitation des données RH, il est très probable que les résultats dégagés manquent de finesse et, surtout, soient teintés des intérêts propres de l'exploitant. Sans nul doute, la création d'outil ne peut se faire sans l'utilisation de sa propre idéologie, sa politique et en fonction du pouvoir détenu (Cooper et Hopper, 2010, cité par Angrave *et al.*, 2016).

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

De plus, les algorithmes utilisés sont créés selon une norme qui demande un effort maximum de la part des travailleurs et ce, sans autonomie ni contrôle (Haque, 2015, cité par Angrave *et al.*, 2016). Utiliser les analyses dont il est question comme des informations chiffrées uniquement viendrait desservir les intérêts du personnel à qui il sera demandé de faire ce que les chiffres ont dit qu'il était possible de faire.

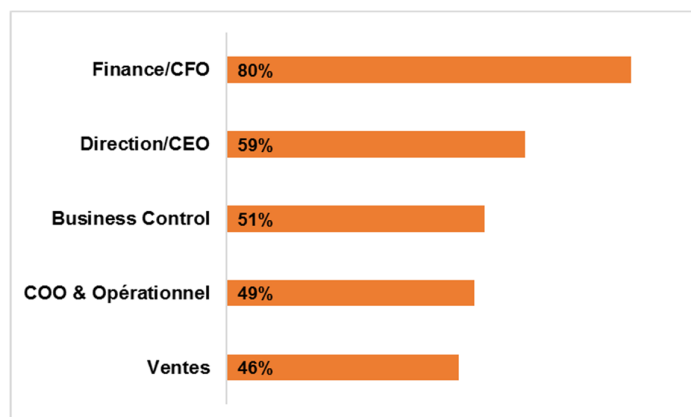
Et finalement, les analyses RH sont, par définition, censées revenir au service RH mais si celui-ci n'arrive pas à atteindre les objectifs quant à leur exploitation, au lieu d'asseoir la légitimité du service, la gestion des données la réduirait.



Chez LOGI-TIC, il semblerait que ces différents problèmes ne se posent pas, ou tout du moins, pas encore. Selon nous, cela est dû à la taille de l'organisation et à la jeunesse du processus. Premièrement, il nous semble logique que des *HR Analytics*, pour une société de plus de 200 personnes, n'aient pas besoin des mêmes outils et du même investissement en temps que pour une société ayant le double de travailleurs. Ensuite, vu les outils utilisés chez LOGI-TIC, il semble que des compétences très techniques ne soient pas encore nécessaires. Cependant, la *HR Manager* possède de très hautes compétences analytiques et, jusqu'à maintenant, semble amplement satisfaire les exigences quant à l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

4.6. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Suite aux arguments des différents auteurs sollicités dans cette partie du travail, il semblerait que le service des Ressources Humaines ne figure pas parmi le peloton de tête en Belgique pour l'analyse des données liées au personnel. Le graphique²² ci-dessous en atteste. C'est sans grande surprise que le département financier figure en tête du classement.



²² Reproduit à partir de MarketCap, utilisé par Bosteels, Jan, 2016, « Bienvenue dans l'ère des big data », Human Interest, n°12, pp. 4

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Il paraît donc nécessaire que le département RH change son fusil d'épaule quant à son approche de l'exploitation analytique des données. Si l'on en croit la littérature, ce nouvel « outil » constitue un argument de taille pour défendre sa place au sein des organisations.

Mais l'utilisation des *HR Analytics* reste encore peu répandue et la littérature reste majoritairement normative à ce sujet.



LOGI-TIC n'est encore qu'aux prémices d'une démarche de *HR Analytics* mais les résultats semblent déjà concluants et le service RH n'entend pas revenir sur ses pas. En effet, les résultats satisfont pleinement les attentes et amènent des discussions constructives basées sur des données objectives entre les acteurs et le service RH. L'expérience de LOGI-TIC nous amène à nous interroger sur certains éléments théoriques vu dans cette partie du travail.

Premièrement, malgré l'absence de spécialistes comme des statisticiens, il semblerait que les compétences techniques nécessaires pour ce type de démarche puissent être détenues par des professionnels RH. C'est le cas de la *HR Manager* de LOGI-TIC.

Ensuite, dans un premier temps, l'acquisition de logiciels RH spécialisés ne semble pas nécessaire pour mener à bien ce projet. Les tableurs comme Excel semblent tout à fait convenir.

Pour terminer, la littérature, essentiellement prescriptive, nous pousse à penser que la mise en place de *HR Analytics* constitue une démarche assez rigide et surtout complète. Mais LOGI-TIC nous montre que la démarche peut être simplifiée et adaptée à l'organisation. Cependant, il n'est pas dit que cette dernière en restera là. Mais dans un premier temps, les investissements du service RH payent et les résultats sont très encourageants.

Deuxième partie : Etude théorique et empirique

« Si nous tenons à améliorer le fonctionnement de nos organisations en agissant à l'intérieur, et à les contrôler de l'extérieur, afin de nous assurer qu'elles agissent au mieux de nos intérêts, alors il nous importe de comprendre les différentes relations de pouvoir qui les entourent et les imprègnent. » (Mintzberg, 1983/2010 : 36)



1. Introduction

Pour les deux thèmes que nous venons d'analyser, la littérature nous a montré que le service RH pouvait jouer un rôle d'influence. Pour la gestion de la Qualité Totale, le service RH peut être soit l'initiateur soit le vecteur. Pour la gestion des données RH, il devrait très clairement être l'acteur principal de la démarche puisqu'il est le seul à posséder une connaissance suffisamment approfondie du capital humain de l'organisation.

Cependant, lorsque nous nous sommes intéressée à la position du service RH et leur possible rôle d'influence dans les organisations, nous avons constaté que cela était vivement controversé. Dans son article *Une perception stéréotypée et réductrice de la fonction RH* pour la revue *Gestion - HEC Montréal* (2015), Francine Sabourin²³, soutient que « le principal avantage concurrentiel des entreprises repose sur les compétences de leurs employés ». Elle souligne également qu'en 2011 une enquête du CROP²⁴ a établi que 60% des dirigeants (entreprises québécoises de 200 travailleurs et plus) ont affirmé que la GRH constitue un enjeu crucial. Cet article répond à celui de Jean Weidmann²⁵ qui s'intitule : *Avons-nous besoin du service des Ressources Humaines ?* (2015). Le titre est évocateur. Brièvement, l'auteur argumente que les RH sont des « collecteurs d'informations » qu'ils transmettent à l'organisation afin que cette dernière puisse prendre des décisions adéquates. Leur plus-value n'est pas évidente et ce malgré l'arrivée des *Human Resources Business Partner (HRBP)* qui tentent de se rapprocher du terrain. Il suggère en conclusion de donner la gestion des travailleurs aux responsables de département et de les former à cela. Pour lui, et selon son schéma, le service RH devrait être supprimé.

Voilà deux opinions très différentes concernant l'avenir du service RH. Elles nous ont amenée à nous demander comment ce service pouvait légitimer sa position dans une organisation. Le moyen avec lesquels nous voulons répondre à cette problématique est l'exploitation analytique des données RH résultantes d'un outil de gestion de la Qualité Totale.

Par conséquent, nous avons voulu étudier l'impact que l'exploitation analytique des données HR pourrait avoir sur la position du service RH. Pour ce faire, nous avons choisi **la théorie du pouvoir**. Cette dernière utilise notamment la notion de ressources (voir *infra*) qui nous permet d'intégrer les deux pratiques étudiées dans ce travail. Cette théorie permet d'analyser les jeux de pouvoir entre acteurs autour d'un objet précis. Cet objet, dans ce cas-ci, est **la définition de la stratégie d'entreprise, c'est-à-dire les lignes directrices selon lesquelles l'organisation va accomplir la mission qu'elle s'est donnée**.

²³ Directrice du développement et de la progression au sein de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

²⁴ Entreprise québécoise d'analyses et d'études de marché

²⁵ Professeur à la Haute Ecole d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud en Suisse

2. Approche théorique

2.1. LES ATTITUDES D'ALBERT O. HIRSCHMAN

Selon nos recherches, la théorie du pouvoir a été amorcée suite aux travaux d'Albert O. Hirschman (1970) sur les trois types d'attitudes que les acteurs peuvent adopter dans leurs interactions avec autrui : la non-implication (*exit*), la prise de parole (*voice*) et le loyalisme (*loyalty*).

Largement inspiré de cette typologie, Nizet (2003) propose une définition pour chacune des attitudes. Tout d'abord, un acteur peut choisir la non-implication, c'est-à-dire qu'il « décide de quitter les lieux » (sous-entendu la discussion) ou qu'il « se désintéresse » de la situation et choisit de ne pas réagir. Ensuite, le pouvoir, initialement considéré comme la prise de parole, se manifeste lorsqu'un « acteur cherche à influencer d'autres acteurs, c'est-à-dire leur faire faire des choses qu'ils n'auraient pas faites spontanément ». Et enfin, le loyalisme correspond à l'attitude qu'un acteur adopte lorsqu'il « marque son accord, voir adhère à la vue d'un ou plusieurs autres acteurs. »

Comme nous l'avons précisé à la fin du point précédent, nous choisissons de nous concentrer sur le pouvoir (*voice*) et les stratégies mises en place pour exercer celui-ci. Les attitudes de loyalisme et de non-implication ont volontairement été exclues de l'analyse car, à notre sens, elles ne permettent pas de répondre à notre question de recherche. Le service RH, en adoptant l'une d'elles, ne pourrait parvenir à légitimer, à ceux qui le croient bientôt disparu, sa place au sein de l'organisation et sa capacité à produire une réelle valeur ajoutée.

2.2. LA THÉORIE DU POUVOIR

« Dans tout champ d'action, le pouvoir peut se définir comme l'échange déséquilibré de possibilités d'action, c'est-à-dire de comportements entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectifs. » (Friedberg, 1993 : 113)

Ce travail n'a pas la prétention de reprendre l'ensemble des théories qui touchent au pouvoir. Nous présenterons une rapide revue des auteurs de référence en la matière. Pour cela, nous utiliserons comme cadre une note pédagogique développée par Jean Nizet pour l'Université de Namur. Cette note est basée sur les travaux de références de Hirschman, March et Simon, Crozier et Friedberg ainsi que Bourgeois et Nizet. La combinaison des différents arguments de ces auteurs nous amène à envisager le pouvoir comme un système, composé d'une série d'éléments interconnectés et indissociables appelé *système d'action concret*.

2.2.1. Les acteurs

Comme Crozier et Friedberg l'expliquent dans leur ouvrage *L'acteur et le système*, le pouvoir est « un fait d'acteurs ». En effet, pour qu'il y ait jeu de pouvoir, il faut y avoir deux ou plusieurs acteurs à la recherche de la satisfaction de leurs propres intérêts.

Cette théorie n'utilise qu'un type d'acteur²⁶ : les acteurs humains. Ce type peut être subdivisé en sous-groupe : les individus isolés et les groupes d'acteurs. Ce dernier sous-groupe est composé de plusieurs acteurs poursuivant un intérêt commun relatif²⁷. Cependant, ils ne constituent pas toujours une catégorie formelle d'individus telle que les travailleurs ou les intérimaires. Cela peut être un groupe de travailleurs avec un certain nombre d'années d'ancienneté par exemple.

2.2.2. Les conditions d'exercice du pouvoir

Quatre conditions sont nécessaires pour justifier le fait qu'un acteur décide d'exercer du pouvoir (Bourgeois et Nizet, 1995). Premièrement, il faut que les différents acteurs en cause ne partagent pas les mêmes intérêts. Deuxièmement, la satisfaction des intérêts de l'acteur (A) doit dépendre de la collaboration de l'acteur ou des acteurs (B). Troisièmement, partant du principe que tenter d'influencer d'autres acteurs (B) est une opération coûteuse en termes de temps, d'énergie et d'argent, les acteurs doivent avoir suffisamment de ressources pour parvenir à la satisfaction de leurs intérêts afin que l'enjeu en vaille la peine. La quatrième et dernière condition est la quantité de pouvoir détenue par A sur B. Celle-ci doit être suffisamment conséquente et surtout proportionnelle à celle de B pour qu'il y ait un réel jeu de pouvoir.

2.2.3. Les intérêts

« On ne noue pas des relations de pouvoir gratuitement ou pour l'unique plaisir d'en avoir. On entre dans une relation de pouvoir parce que l'on doit obtenir la coopération d'autres personnes pour la réalisation d'un projet [...]. » (Friedberg, 1993 : 115) En effet, au travers des relations de pouvoir que les acteurs développent entre eux, ils poursuivent un objectif, celui de satisfaire leurs propres intérêts. Mais ces derniers peuvent parfois être difficiles à définir (Nizet, 2003). Soit les acteurs eux-mêmes ne savent pas clairement quels sont leurs intérêts dans une situation donnée et cela peut amener certaines incohérences. Soit, au fil des interactions auxquelles les jeux de pouvoir donnent lieu, les intérêts spécifiques des acteurs sont modifiés.

²⁶ Les travaux sur L'Acteur Réseau de Callon et Latour ont introduit la notion d'acteurs non-humains. Mais dans la théorie qui nous intéresse, il paraît difficilement envisageable que des acteurs non-humains développent une quelconque stratégie pour exercer un éventuel pouvoir. Par là, nous ne voulons évidemment pas dire que les acteurs non-humains n'ont pas de pouvoir car ils influencent bel et bien l'action mais pas au sens où nous l'entendons dans cette théorie. Nous nous concentrerons donc sur les acteurs humains

²⁷ Il est en effet rare qu'un groupe partage en tout point le même intérêt

Pour les identifier, nous pouvons analyser les attitudes et stratégies développées afin de déceler la réelle motivation d'un acteur dans la relation de pouvoir ou alors se fier directement aux déclarations des acteurs (Nizet, 2003).

2.2.4. Les stratégies

Selon Bourgeois et Nizet, dans leur ouvrage *Pression et légitimation : une approche constructiviste du pouvoir* (1995), il existe deux types de stratégies que les acteurs peuvent adopter pour l'exercice de leur pouvoir. Il s'agit de la stratégie de pression et de légitimation.

La première entend qu'un acteur A mette sous pression un acteur B en le menaçant soit de le priver d'une ou plusieurs ressources, soit en mettant un obstacle à la réalisation de son objectif et cela dans le but que B aide A à atteindre son objectif. *In fine*, B réalise quelque chose contre sa volonté.

La deuxième stratégie consiste à laisser à B une place dans le processus de décision de A. Ce dernier tentera de faire changer B d'avis sur une partie du processus afin que B adhère, ou du moins acquiesce au projet de A.

2.2.5. Les ressources

Les ressources constituent une partie importante de l'exercice du pouvoir. Chaque acteur possède les siennes. Elles sont le plus souvent non-équitablement réparties et peuvent être abondantes ou non (Bourgeois et Nizet, 1995).

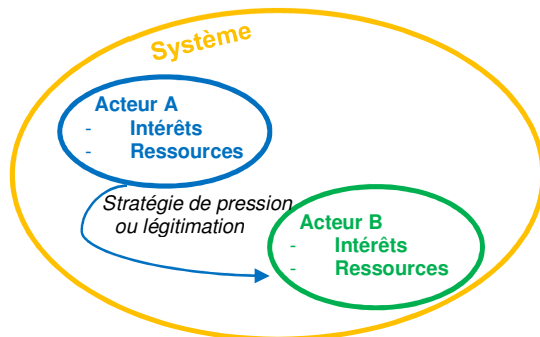
Les ressources peuvent être l'expertise d'un acteur ou d'un service, les moyens financiers et les informations détenus, les règles qu'un acteur ou groupe d'acteurs a les moyens de faire appliquer, etc. (Crozier et Friedberg, 1977, cité par Bourgeois et Nizet, 1995). Il s'agit ici de ressources que les auteurs qualifient de directes. Comme ressources dites indirectes, nous pouvons par exemple observer la position dans le réseau de communication et le temps.

2.2.6. Les coalitions

Il est important de noter que dans un jeu de pouvoir, il peut y avoir plus de deux acteurs ou groupes d'acteurs. Il est même possible d'observer un regroupement entre acteurs ou groupes d'acteurs lorsque leurs intérêts sont suffisamment semblables pour qu'ensemble ils fassent front. « L'action collective [...] est toujours une coalition d'hommes contre la nature, face à des problèmes matériels pour la solution desquels ils sont obligés ou ont décidé de coopérer » (Friedberg, 1993 : 249).

2.2.7. Le système d'action concret

L'expression « système d'action concret » vient de Crozier et Friedberg qui par ce terme voulaient caractériser l'ensemble des relations (système) entre les acteurs, leurs stratégies et attitudes (action) et ce dans un cadre spécifique (concret).



Friedberg, dans son ouvrage *Le Pouvoir et la Règle*, souligne le « lien irréductible entre pouvoir et (inter)dépendance, c'est-à-dire entre pouvoir et coopération, entre pouvoir et échange, même si cet échange est toujours et en quelque sorte structurellement déséquilibré ; pas de pouvoir sans relation, pas de relation sans échange » (Friedberg, 1993 : 115).

3. Approche empirique

Pour l'utilisation de la théorie dont nous venons de voir les concepts principaux, nous avons identifié les principaux acteurs qui sont amenés à coopérer pour la réalisation de la mission organisationnelle mais aussi la poursuite de leurs propres missions.

Ces acteurs sont : le **département des Ressources Humaines**, le **Management Team**, les **gestionnaires de département** et les **représentants des travailleurs**.

Nous avons décidé de ne prendre en compte que des acteurs présents dans la structure belge. Excepté d'un point de vue financier, le site liégeois de LOGI-TIC est indépendant. De plus, comme nous l'avons précisé précédemment, la maison-mère américaine n'a, à ce jour, pas entrepris de démarche pour gérer et exploiter les données liées au personnel. Dans le cas où nous aurions voulu élargir notre panel d'acteurs, nous aurions pu analyser les acteurs tels que l'actionnariat, le comité de direction américain et le service RH américain.

Il paraît évident que le **département des Ressources Humaines** soit le premier acteur que nous ayons voulu observer et interroger. Il est au cœur de notre recherche.

Ensuite, chargé de superviser et d'orienter la conduite des activités de l'organisation, l'implication du **Management Team**²⁸ dans notre recherche est également évidente. De plus, si nous partons du principe que le service RH ne parvient pas à se hisser au rang des détenteurs d'influence d'une organisation, c'est parce que sa valeur ajoutée est comparée à celle des

²⁸ Le *Management Team* est composé des responsables de chacun des départements de LOGI-TIC (voir *infra*)

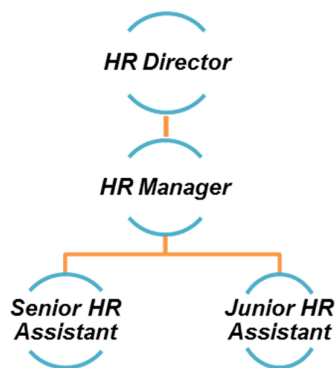
services comme le service financier, marketing ou opérationnel. Pour rendre compte du fonctionnement de ce « comité », nous avons interviewé le *Finance Director*. Ce directeur possède le plus grand nombre d'années d'ancienneté parmi les responsables de département. Nous avons voulu interroger une personne ayant la position de directeur pour se différencier clairement des gestionnaires de département que nous verrons par la suite. Nous avons également interrogé la *HR Director* afin de cerner la place que cette dernière occupe au sein de *Management meetings*.

Ensuite, nous voulions avoir l'opinion de responsables chargés d'appliquer les décisions du *Management Team* et, par conséquent, plus proche du terrain. Nous avons aussi exclu les responsables faisant partie du *Management Team* puisque nous avons déjà interrogé l'un d'entre eux. Nous avons baptisé ce groupe d'acteur les **gestionnaires de département**. Ils ont un poste de responsable et le titre de *Manager*. Pour une question de représentativité, nous avons décidé de nous concentrer sur le département *Client Service – Business Management* et *Operations - Outbound*. Ces deux services sont ceux qui comptent le plus de travailleurs. Le premier appartient à la catégorie *Office* et le deuxième à la catégorie *Operations* (voir *supra* et annexe n°3). Nous tenterons de généraliser notre analyse bien qu'il est certain que les intérêts divergent d'un département à l'autre en fonction de leurs activités respectives.

Pour terminer, les **représentants des travailleurs**, et les travailleurs par conséquent, sont impactés par la manière dont les activités seront accomplies. Nous avons interviewé le représentant syndical pour les employés et ce pour deux raisons. D'une part, le représentant pour les ouvriers est en fonction depuis peu. Nous estimons que le délégué syndical pour les employés aurait plus d'expérience et une opinion plus construite à nous partager. D'autre part, nous estimons également que, face à notre problématique, le public représenté (ouvriers ou employés) aurait peu d'influence sur les intérêts poursuivis par cet acteur (les représentants syndicaux).

3.1. LE DÉPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES²⁹

Quatre personnes composent le service RH du site liégeois : la *HR Director*, la *HR Manager*, la *Senior HR Assistant* et la *Junior HR Assistant*.



La *HR Director* est chargée de la stratégie en matière de Ressources Humaines pour les sites européens (Liège, Sofia, Londres, Basingstoke et Paris) ce qui implique qu'elle est très régulièrement en déplacement à l'étranger. Elle intervient à un niveau global.

La gestion « locale » des Ressources Humaines est assurée par la *HR Manager*. Cette dernière apporte un

²⁹ *HR Manager*, interview 10 et 11

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

support à la *HR Director* et est également responsable des deux *HR Assistants* qui s'occupent de la gestion administrative du personnel.

Les tâches majeures réalisées par les membres de ce service sont les suivantes (*HR Manager*, 2016g) :

- **Absences** : encodage des absences, demande et gestion des documents pour la mutuelle, envoi des demandes de contrôles médicaux, déclarations et suivis des accidents de travail
- **Système de gestion du temps** : création des profils et paramétrisation, gestion et corrections des anomalies, encodage des formations, exportation des données vers la plateforme du secrétariat social
- **Contrats** : rédaction, gestion administrative et classement
- **Entrées en service et sorties de service** : gestion des procédures et diverses formalités.
- **Formation** : organisation du programme d'accueil (formations internes pour les nouveaux arrivants), organisation de formations externes, gestion du plan de formation, gestion de la facturation et du budget annuel, enregistrement des formations, gestion des chèques formations, envoi des évaluations de formations.
- **Intérim** : gestion des plannings journaliers, demandes et contacts avec les agences, gestion de la facturation, *reporting* mensuel, encodage et envoi des prestations, gestion des offres et des contrats avec les agences.
- **Paye** : vérifications et corrections des données venant du système de gestion du temps, encodages des données complémentaires (ex : bonus), clôture des payes pour envoi vers le secrétariat social, gestion des factures et documents comptables, gestion des documents de sortie de services, calcul et paye des 13èmes mois et des pécules de vacances.
- **Rapports mensuels** : coûts du personnel intérimaire et personnel sous contrat, données du personnel, évolution du personnel, absentéisme.

Il faut également y ajouter le recrutement, les suspensions temporaires de contrats, la gestion des divers contrats assurances pour le personnel, les voitures de société et la téléphonie professionnelle.

Ces tâches ne concernent que la gestion du personnel travaillant pour le site belge de LOGI-TIC. Par conséquent, les tâches de la *HR Director* ne sont pas reprises ici car cette dernière travaille au niveau européen.

Nous avons pu observer une forte cohésion et un esprit d'équipe entre les membres de ce département. Ensemble, elles veulent avancer et s'en donnent les moyens. Elles s'entraident mutuellement dans leurs tâches respectives. L'organisation n'est pas toujours idéale vu la charge de travail, le développement de l'organisation et l'évolution permanente du marché dans lequel l'organisation évolue mais l'humain reste au centre. Chacune des membres de ce service s'attache à gérer chaque collaborateur de la même manière et en restant toujours optimiste.

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Toujours à la recherche d'une solution efficace, les journées ne sont pas assez longues pour faire tout ce qu'elles aimeraient accomplir.

Ce service est une plaque tournante en matière d'interactions sociales. D'une part, les travailleurs sollicitent l'aide de ce service pour diverses formalités administratives relatives à leur situation personnelle (suspension temporaire du contrat de travail [crédit-temps, congé parental, congé éducation, etc.], incapacité de travail, rémunération, etc.). D'autre part, les membres de la ligne hiérarchique font appel à ce service pour un support technique de gestion d'équipe et d'application des différentes politiques du personnel (évaluations annuelles, besoin ou demande de formations, recrutement et sélection de nouveaux membres, etc.).

Nous avons également observé de très nombreuses interactions entre le département *Operations & Call center* et le service RH. Cela concerne une forte demande d'intérimaires pour faire face à un pic au niveau des activités (+ 50% par rapport au reste de l'année³⁰) pour les fêtes de fin d'année. Cela représente l'une des plus grosses charges de travail pour le service RH lors de du dernier trimestre. Il faut réceptionner la demande de renfort, la répartir dans les quatre agences partenaires, la transmettre aux agences intérim, réceptionner les noms des intérimaires mis au planning pour le lendemain et la transférer au poste de garde qui gère les entrées de l'entrepôt. Ensuite, les prestations individuelles de tous les intérimaires doivent être encodées afin de les communiquer chaque lundi aux agences intérim.

De plus, ce service produit plusieurs rapports à destination du département *Finance* portant sur les coûts liés à la gestion du personnel fixe et intérimaire, ainsi qu'un récapitulatif des dépenses liées aux activités du service RH pour les réconciliations comptables.

Les difficultés principales que ce département peut rencontrer dans la réalisation quotidienne de ses missions, peuvent être regroupées en deux catégories : la communication et l'organisation.

Les activités de LOGI-TIC ont lieu dans deux bâtiments, chacun comptant deux étages. Le pôle logistique et call center travaillent en pause, c'est-à-dire que les effectifs sont répartis sur deux horaires de travail. Cela explique qu'il est très difficile de toucher tous les travailleurs d'un seul coup. Lorsque le service RH veut faire passer une information collective, il utilise la voie électronique (mail), l'affichage papier ou charge les gestionnaires de département de faire passer le message. Avec ce dernier « canal », il existe toujours un risque que l'information n'arrive pas à bon port dans son intégralité.

³⁰ Données pour l'année 2016

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Le schéma ci-dessous (Garin, 2010) illustre le phénomène de déperdition de l'information qui se produit entre deux interlocuteurs. Ce phénomène est sans aucun doute accentué lorsqu'il y a une multiplication des intermédiaires. Il faut aussi prendre en compte que les responsables consacrent le temps et l'investissement de forme qu'ils jugent nécessaire pour informer les travailleurs.



Pour une information individuelle, le service RH interagit directement avec le travailleur en question. Cela concerne généralement les situations individuelles des travailleurs (absences, suspensions temporaires de contrats, salaire, etc.). Le même phénomène de déperdition de l'information peut avoir lieu.

C'est également lors de situations délicates comme les licenciements que certaines incompréhensions apparaissent. Il est généralement difficile pour le service RH de les dissiper car cela porte sur des informations confidentielles. La raison du licenciement ainsi que les conditions dans lesquelles il a eu lieu ne peuvent en aucun cas être communiquées.

Cette notion de confidentialité est souvent un frein à une communication transparente des RH vers les autres acteurs d'une organisation (travailleurs, syndicats, responsables).

Concernant l'organisation, la difficulté se situe dans le respect de la législation sociale. Les membres du service RH sont, par définition, ceux possédant les compétences les plus pointues en la matière. Lors de l'élaboration d'un nouveau projet, il est arrivé que l'aspect du respect des droits sociaux ait peu été pris en compte. Cela se rapporte le plus souvent au temps de travail. À titre d'exemple, les activités logistiques peuvent, en période de pic, fonctionner en flux continu, c'est-à-dire 24 heures sur 24. De plus, plusieurs services organisent des « gardes » pour être disponibles pour les interlocuteurs situés dans d'autres pays. Les responsables n'ont pas toujours le réflexe de consulter le service RH afin de s'assurer que leur projet respecte la législation sociale belge.

3.2. LE MANAGEMENT TEAM³¹

Le *Management Team* est composé des directeurs et *Senior Managers* de département, c'est-à-dire les plus « hauts » responsables de la structure belge. Ils se réunissent une fois par mois pour discuter de divers points.

La mission de ce « comité » est de statuer sur des décisions stratégiques à l'échelle belge ou européenne. En effet, le site liégeois est chargé de gérer certains aspects pour les sites anglais et bulgares du groupe tels que les finances et les Ressources Humaines. Il va de soi que les décisions prises pour l'Europe sont en adéquation avec les lignes directrices américaines du groupe. Nous n'aurons pas l'occasion d'approfondir ce point mais malgré l'ancienneté, le poids et les résultats de la structure belge, la maison-mère américaine exerce un pouvoir non négligeable sur le fonctionnement du site LOGI-TIC liégeois.

Généralement, lors des réunions du *Management Team*, les responsables font un état de la situation du site et des projets en cours. C'est aussi l'occasion pour les responsables de partager certaines difficultés liées à leurs activités. Ces réunions permettent également aux directeurs (en contact direct avec la direction américaine) d'informer les autres responsables de département au sujet de décisions stratégiques prises pour l'ensemble du groupe LOGI-TIC et qu'il est nécessaire de communiquer aux travailleurs.

L'objectif général de ce Management Team est de développer le *business* de LOGI-TIC et ce au niveau de la croissance, de la rentabilité et de la qualité des services. De manière générale, les décisions font l'objet de consensus, plus que de compromis. L'esprit d'échange et de collaboration est très présent. *In fine*, l'ensemble des responsables sont confiants face aux décisions qu'ils prennent ensemble.

« Lorsqu'on prend une décision, on veille toujours à discuter de son impact pour le personnel afin de préserver la paix sociale. C'est crucial pour nous et notre activité. »

(*Finance Director*, interview 15)

Cet impact social est défini par la *HR Director* qui est la plus à même de faire part des risques et conséquences d'une décision sur le personnel grâce à sa collaboration avec les représentants syndicaux et son expertise développée au cours de ses quinze ans de carrière chez LOGI-TIC.

Le *Management Team* se veut transparent, cohérent et communique clairement avec l'ensemble des travailleurs. Tous les six mois, un *company meeting* est organisé pour expliquer aux travailleurs les chiffres, les nouveautés et diverses actualités du groupe.

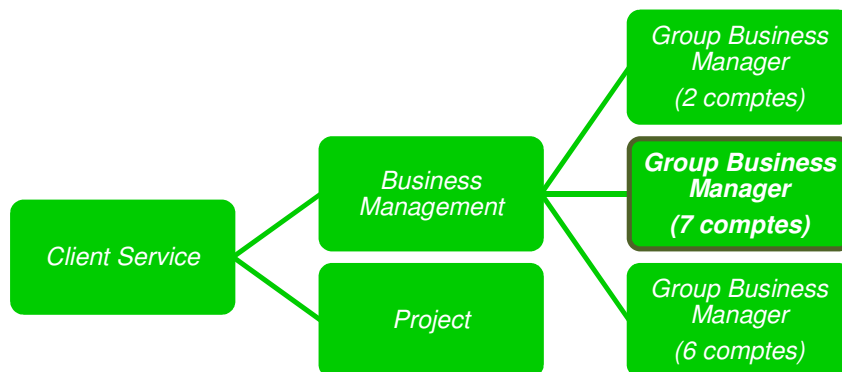
Les difficultés rencontrées par ce « comité » sont généralement plus en lien avec l'adéquation entre la stratégie américaine et l'application de celle-ci en Belgique. Par conséquent, nous ne développerons pas davantage ce point.

³¹ *Finance Director*, interview 15 & *HR Director*, interview 16

3.3. LES GESTIONNAIRES DE DÉPARTEMENT

3.3.1. Le département *Client Service - Business Management*³²

Le *Client Service* est subdivisé en deux sous-départements : *Business Management* et *Project*. Dans le cadre de nos recherches, nous analysons le premier d'entre eux. Il est en charge de la gestion de quinze comptes client et compte 30 employés. Ce département est lui-même divisé en trois groupes. Nous avons interrogé la *Group Business Manager* du groupe le plus important en termes de personnel et de comptes client.



Les activités de ce département sont organisées autour de trois piliers : opérationnel, relationnel, financier. Ces piliers sont interconnectés car, par exemple, le bon fonctionnement des opérations impacte positivement la relation avec le client et une gestion financière adéquate favorise également cette relation.

Concrètement, pour chaque client, une équipe de deux ou trois travailleurs est chargée de superviser les activités journalières³³. Généralement, une équipe s'occupe de plusieurs clients. Ces derniers sont regroupés par similarités. Cela permet aux collaborateurs de développer une expertise liée à un type d'activité et de fournir un service de consultance plus pointu.

Ces équipes sont le point de contact entre les marques et LOGI-TIC. Concrètement, elles collectent et analysent les données liées aux ventes, aux commandes, au stock, etc. Lorsque les clients transmettent leurs prévisions de ventes, les gestionnaires peuvent les analyser et les retravailler à l'aide des données qu'ils ont eux-mêmes récoltées. Ensuite, ils les transmettent au département *Operation*. Ces chiffres permettent de prévoir avec un certain degré d'incertitude le personnel nécessaire pour traiter les commandes. Les équipes proposent également des pistes d'amélioration de services, elles gèrent les stocks pour les clients qui font appel au service logistique.

³² *Group Business Manager*, interview 14

³³ Rappelons qu'une marque peut sélectionner parmi l'ensemble des services proposés par LOGI-TIC, ceux qu'elle désire sous-traiter. Certains clients ne choisissent que la partie logistique, tandis que d'autres choisissent la partie commerce en ligne, c'est-à-dire création de l'e-shop et le service de consultance en *digital marketing*

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Une équipe est généralement composée d'un *Business Manager (BM)*, d'un *Senior Business Analyst (SBA)* et d'un *Business Analyst (BA)*. L'ensemble des équipes est supervisé par un *Group Business Manager (GBM)*.

« Mon rôle est, en résumé, de s'assurer que le *Client Service* est bien le point de contact entre tous les services offerts par LOGI-TIC et nos clients et que nous facturions bien ce qu'il faut. » (*Group Business Manager*, interview 14)

Cette dernière est également en charge de gérer des questions plus délicates lors de divers problèmes liés aux services fournis par LOGI-TIC, de gérer de son équipe (recrutement, évaluation, pointages, gestion des absences, etc.) et de participer aux *Quarterly Business Review*³⁴ (*QBR*). Ensuite, les *BM* sont, en quelque sorte, les bras droits des *GBM*. Ils sont chargés de préparer la facturation pour leurs clients, de gérer les projets comme l'intégration d'un nouveau type de service (ex : Call Center ou Marketing Digital) ou l'ouverture des services d'un de leurs clients à un nouveau pays (ex : service de Call Center disponible pour l'Italie). Ensuite, les *SBA* sont responsables de la communication directe avec les clients. Enfin, les *BA* sont en charge des aspects opérationnels. Ils interagissent directement avec le département *Operations* au sujet de problèmes liés aux commandes (ex : adresse de livraison incorrecte, commande retenue aux douanes pour fraudes, etc.). Il s'agit d'une partie plus transactionnelle.

Selon la *GBM* interviewée, les deux fondamentaux de son département sont d'avoir une communication transparente avec les différents clients ainsi que d'occuper un rôle de partenaire. D'une part, pour garantir une relation de confiance avec les différents clients, le département *Business Management* veut communiquer par rapport à la gestion du business de manière la plus transparente possible. Cela implique des contacts très réguliers entre les équipes et leurs clients ainsi qu'avec les responsables des autres départements de LOGI-TIC pour s'assurer que les opérations se passent comme cela est prévu et de se tenir au courant de l'état d'avancement des missions. D'autre part, le département *Business Management* se veut être un réel partenaire des clients par rapport à leurs nouveaux projets, les faisant profiter de leur expertise et agissant comme des consultants.

Ce département est amené à interagir très régulièrement avec le département *Call Center* et *Operations*. Cela est dû au volume des transactions que ces services sont amenés à gérer. Il s'agit aussi des activités qui demandent le plus d'interventions de la part du *Business Management* car, en quelque sorte, il supervise les opérations pour le portefeuille de client dont il est chargé.

Quant aux interactions avec le département RH, elles concernent principalement la gestion d'équipes et la résolution de conflits interpersonnels.

« C'est une vraie fonction support par rapport à tous les problèmes que je peux avoir pour gérer mon équipe » (*Group Business Manager*, interview 14)

³⁴ Il s'agit de réunions trimestrielles avec chaque client pour faire le point sur le partenariat

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Chaque mois, la *HR Manager* envoie un rapport sur le taux d'absentéisme de l'organisation et des départements³⁵. Actuellement, le taux pour ce département est considéré comme négativement interpellant mais lorsqu'on s'intéresse de près aux chiffres, cette *GBM* constate que cela est dû principalement à plusieurs malades de longue durée. Pour les personnes en poste, l'absentéisme est très satisfaisant.

L'une des principales difficultés rencontrées par ce département concerne les prévisions quant aux transactions à venir de chacun de leurs clients. Ces chiffres sont d'abord édités pour toute l'année mais sont également revus mensuellement en fonction de promotions, par exemple. Malgré l'expertise développée par le *Business Management* pour calculer les prévisions, elles restent incertaines et peuvent parfois être inexactes. Les fêtes de fin d'année, les soldes, la fête des mères et des pères et ce genre d'évènements sont généralement faciles à anticiper, bien qu'il ne soit jamais possible de mesurer l'engouement des consommateurs à ces périodes.

Une autre difficulté que vient de rencontrer la *GBM* interviewée, concerne la gestion de son équipe. Durant l'année 2016, ce sous-département a subi de profonds changements. Le précédent *GBM* a été licencié et remplacé par celle que nous avons interrogée. L'organisation du travail a été complètement revue. Cela a provoqué un grand nombre de départs (licenciements et départs volontaires) mais aussi d'arrivées. L'équipe actuelle est, par conséquent, assez récente. Le département RH a accompagné la nouvelle *GBM* dans ces changements organisationnels en mettant à disposition les outils et documents nécessaires pour gérer ce genre de situation. Leurs échanges ont été très fréquents. La *GBM* a pu compter sur tout le support du département RH dans la mutation de son équipe.

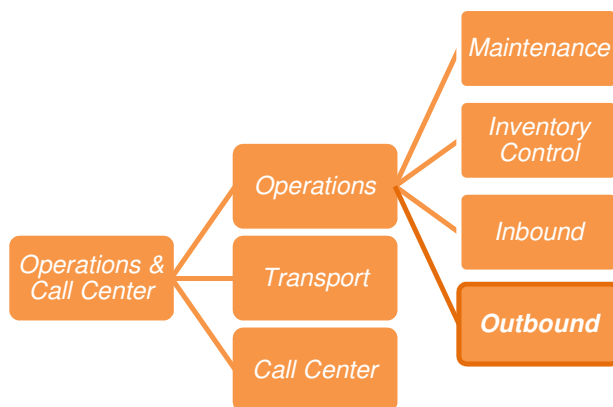
3.3.2. Le département *Operations – Outbound*³⁶

Pour la catégorie *Operations*, nous avons choisi de nous focaliser sur le département *Outbound* et, par conséquent, d'interroger son *Manager*. Le schéma ci-dessous illustre sa position au sein de l'organisation. Ce service compte 63 travailleurs et reprend les activités logistiques de préparation de commande.

³⁵ Ce point est largement détaillé au point 3.4.1 de la première partie de ce travail

³⁶ *Outbound Manager*, interview 12

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC



Concrètement, elles se décomposent en trois phases : le *picking*, le *packing* et l'expédition. Tout d'abord, un consommateur passe une commande via l'e-shop d'une marque cliente chez LOGI-TIC et les données de cette commande sont transmises à LOGI-TIC. Ensuite, vient l'opération de préparer la commande en tant que telle, c'est-à-dire aller chercher dans la zone de stockage adéquate le ou les produits commandés par le consommateur. Pour ce faire, les travailleurs reçoivent sur leur *gun* (scan) les coordonnées d'emplacement³⁷ de chaque produit commandé. Lorsque le contenu du colis est prêt, les travailleurs du *packing* procèdent à la phase d'emballage.

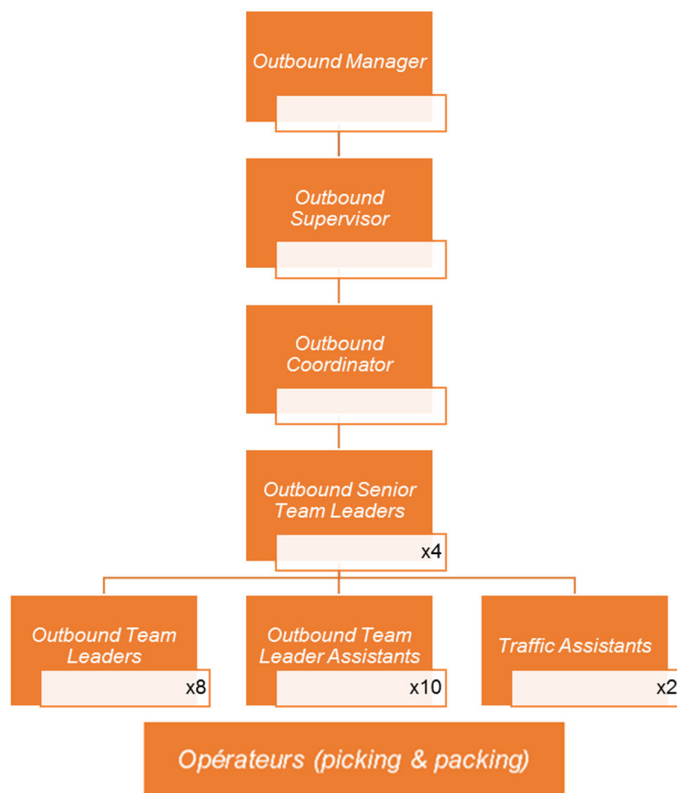
Chaque client a ses propres spécificités quant à l'emballage de ses produits. Par conséquent, chaque travailleur est assigné à un groupe de deux ou trois clients afin de connaître de manière approfondie les particularités propres à chaque client comme les procédures d'emballage. Les travailleurs sont dits polyvalents, c'est-à-dire qu'ils sont aussi bien formés pour le *picking* que pour le *packing*. Cela permet une certaine flexibilité dans la composition des horaires.

La dernière phase est l'expédition. Les commandes sont regroupées en fonction des sociétés de distribution déterminées soit en fonction des destinations, soit en fonction du niveau de service de livraisons demandé par les consommateurs (service standard ou express).

Chaque jour, une moyenne de 5.000 colis sont préparés et cela peut aller jusqu'à 15.000 en période de fêtes. LOGI-TIC a deux types de consommateurs : les entreprises (*business to business*) et les particuliers (*business to clients*). En 2016, 85% des colis expédiés étaient pour des consommateurs et 15% pour des entreprises.

³⁷ Lorsque les marchandises arrivent chez LOGI-TIC, elles sont rangées par le département *Inbound* qui leur attribue un emplacement et un code barre

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC



L'organisation de ce département est très hiérarchisée. Le Manager a un rôle de supervision et d'analyste. Il prévoit l'organisation du service en fonction des prévisions. Ensuite, le superviseur coordonne les opérations et l'implémentation de nouveaux projets. Il est aussi en charge de la gestion des fournitures de l'entrepôt (papier, carton, adhésif, etc.). Ensuite, la coordinatrice s'occupe des plannings intérimaires. Officieusement, elle est aussi l'interlocutrice en cas de malaise des travailleurs. Les

Senior Team Leaders sont responsables d'une zone de l'entrepôt contenant les activités de plusieurs clients. Ils coordonnent les activités de cette zone et pilotent les *Team Leaders*. Ces derniers doivent s'assurer que les opérations liées à un client sont correctement réalisées. Ce sont les premiers interlocuteurs sur le terrain pour les travailleurs. Les *Team Leaders Assistants* sont surtout en charge de la gestion des intérimaires et cela particulièrement durant le dernier quadrimestre de l'année. Ils sont aussi là comme back-up en cas d'absence ou de congé des *Team Leaders*. Pour la bonne conduite des opérations, il semble important de toujours garder un responsable sur le terrain auprès des travailleurs. Enfin, les *Traffic Assistants* sont chargés des envois spécifiques comme les parfums qui nécessitent des documents spéciaux pour le transport.

Pour assurer la coordination de ce département et la cohésion entre chacun des membres, des réunions régulières sont organisées. Elles permettent d'échanger sur d'éventuelles difficultés au niveau des opérations et au manager de transmettre à son équipe l'organisation des activités. Plus le volume des activités est haut, plus les réunions sont régulières car il est nécessaire d'adapter continuellement l'organisation du service au volume des opérations qui sont dépendantes des prévisions (voir *infra*).

Nous avons listé trois acteurs avec lesquels l'*Outbound* entretient des contacts journaliers. Il s'agit des départements *Inventory Control*, *Business Management* et des Ressources Humaines.

Avec le département *Inventory Control*, les échanges portent sur l'emplacement des marchandises dans l'entrepôt ou les références erronées d'un produit. Il s'agit de deux situations qui compromettent l'efficacité du travail de l'*Outbound* car les commandes sont incomplètes et ne peuvent être envoyées aux consommateurs. C'est le département *Inventory Control* qui est chargé, en quelque sorte, de trouver la source du problème.

Lorsqu'il faut annuler une commande, c'est avec le département *Business Management* que l'*Outbound* correspond. De plus, les collaborateurs du *Business Management* transmettent au département *Operations* les prévisions concernant les transactions à venir. C'est sur base de ces chiffres que l'*Outbound* organise ses activités puisque ces chiffres permettent de définir le besoin en personnel pour chaque client. Ces deux départements conviennent également des termes du renvoi de marchandises chez le fournisseur (client de LOGI-TIC) dans le cas où ces produits seraient obsolètes ou défectueux.

Pour ce qui est des interactions entre l'*Outbound* et le département RH, elles concernent essentiellement le renfort de main d'œuvre (intérimaire). En période de pic, et particulièrement au moment des fêtes de fin d'année, le département *Outbound* fait appel à des intérimaires pour faire face au volume de commandes très important. Durant le dernier trimestre de l'année 2016, considéré comme la plus grosse période de l'année pour LOGI-TIC, le service RH a comptabilisé 6.000 contrats intérimaires³⁸ et jusqu'à 200 intérimaires en renfort sur une journée.

Actuellement, le département RH transmet trois types de chiffres concernant le personnel de ce département. Il s'agit du rapport d'absentéisme et d'un rapport sur le coût de la main d'œuvre sous contrat ainsi que sur le coût du personnel. Ces rapports sont envoyés de manière mensuelle.

La plus grande difficulté que rencontre ce département réside dans la gestion des flux. Nous l'avons vu précédemment, l'organisation des activités est faite en fonction des prévisions mensuelles. Il arrive parfois qu'une demande de renfort soit faite auprès des agences intérim et qu'il faille l'annuler en dernière minute parce que les prévisions étaient trop faibles. L'inverse arrive également.

3.4. LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL³⁹

Les représentants syndicaux sont au nombre de deux. Un pour représenter les employés et un autre pour représenter les ouvriers.

Le travail exercé par les syndicats de LOGI-TIC est en tout point semblable à celui de n'importe quel représentant du personnel. Il attire l'attention de la direction sur des questions liées au bien-être des travailleurs et à leurs conditions de travail. Leur formation syndicale leur

³⁸ Il s'agit d'un contrat par jour par intérimaire

³⁹ Représentant du personnel employé, interview 13

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

confère une connaissance approfondie de la législation sociale qu'ils mettent au service des travailleurs et de l'organisation.

Chaque mois, les représentants syndicaux rencontrent la direction une première fois à l'occasion du Conseil d'Entreprise⁴⁰ (CE) et une seconde fois pour le Conseil de Prévention et Protection du Travail (CPPT). Il s'agit des deux mêmes représentants syndicaux pour les deux organismes de concertation sociale.

Les interactions avec les représentants du personnel et le service RH sont peu fréquents mis à part avec la *HR Director*. C'est systématiquement vers cette dernière que le représentant syndical que nous avons interrogé se dirige. Cela peut s'expliquer par une collaboration de longue date entre ces deux acteurs. De plus, les décisions finales en matière de gestion du personnel reviennent à la *HR Director*. C'est la *HR Director*, entre autres, qui représente LOGI-TIC lors du CE (mais pas lors du CPPT).

Le climat de consultation sociale chez LOGI-TIC semble être très positif. La collaboration entre la direction et les représentants syndicaux peut, selon nous, être qualifiée de positive et saine.

« La direction est fort ouverte, on a de la chance ! Ils sont à l'écoute et plutôt réceptifs. »
(Représentant syndical – employé, interview 13)

Les échanges sont apparemment fréquents et constructifs. La représentation syndicale ne nous semble pas particulièrement vindicative chez LOGI-TIC.

« Il faut voir ça comme une collaboration réciproque avec des points de vue différents qui permettent de faire avancer l'entreprise parce qu'on est tous là, aussi bien la direction que le personnel, pour faire progresser l'entreprise. » (Représentant syndical – employé, interview 13)

Malgré cette réelle volonté de collaborer, le représentant syndical met en avant deux problèmes dans la concertation sociale de LOGI-TIC. Tout d'abord, il remarque que beaucoup de questions posées lors des CE ou CPPT n'obtiennent pas de réponse. Certaines discussions restent, par conséquent, en attente pendant de longues périodes et aucune solution aux problèmes soulevés n'est mise en place. Ensuite, selon lui, les syndicats ne seraient pas toujours informés par la direction de décisions « critiques » concernant le personnel en temps et en heure (ex : licenciement).

⁴⁰ Jusque fin 2011, l'entreprise ne comptait pas 100 équivalents temps plein. Ce n'est qu'aux élections sociales suivantes (juin 2016) qu'un CE a été institué chez LOGI-TIC. « La loi du 20 septembre 1948 portant sur l'organisation de l'économie prévoit l'institution de conseils d'entreprise dans toutes les entreprises qui occupent 100 travailleurs et son renouvellement dans toutes les entreprises qui occupent 50 travailleurs. » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale)

Troisième partie : Présentation des résultats

« *Success is to be measured not so much by the position that one has reached in life as by the obstacles which he has overcome* » (Washington, cité par Fitz-enz, 2010 :273).



Dans cette troisième partie, nous allons prendre un peu de hauteur par rapport à ce que nous venons d'apprendre. Avant de définir les jeux de pouvoir que nous avons pu relever au cours de nos observations et de nos entretiens, nous voulons statuer sur la position actuelle du département RH. Pour se faire, nous allons utiliser le cadre d'analyse défini par Pichault dans l'ouvrage *À quoi ressemblera la fonction RH de demain ?* (Barabel *et al.*, 2014).

1. Position du service RH

Sept indicateurs permettent de catégoriser la position du service RH suivant les deux modèles définis par Pichault (2014) que sont la DRH mécanique et organique et le nouveau modèle médiatique (ANDRH-Inergie, 2015). Il s'agit du profil, de la position, de la structure, des clients (internes) du service, du rôle vis-à-vis de la hiérarchie, de l'effectif, des activités principales. Notons que, tout comme la littérature l'explique souvent, il s'agit d'un idéal type. Dans la pratique, on observe une hybridation entre plusieurs types.

Selon ce cadre d'analyse, nous avons établi que le service RH de LOGI-TIC était, pour une majorité d'indicateurs, de type *organique*. Cela signifie que le département RH a « un rôle d'agents de changement ou de partenaire stratégique » (Ulrich, 1997, cité par Pichault, 2014).

Les éléments qui nous ont permis de faire ce diagnostic sont les suivants : tout d'abord, la direction RH fait partie intégrante du *Management Team*. Son pouvoir décisionnel est, par conséquent, élevé. De plus, « les interlocuteurs privilégiés du service [...] sont [...] la direction générale⁴¹ et les directions opérationnelles, auprès de qui il s'agit plus de prouver sa contribution à la création de valeur par la mise au point d'outils performants. » (Pichault, 2014).

À titre d'exemple, le système de gestion du temps, qui est certes sous-traité, est hautement adapté à la réalité de LOGI-TIC par la *HR Manager* qui paramétrise un grand nombre d'éléments (voir *infra*). Ce système permet de gérer les pointages des travailleurs mais aussi leurs accès aux différentes parties⁴² des deux entrepôts de LOGI-TIC et ce grâce à leur badge de pointage. Pour le plus gros client du pôle logistique, certains des produits stockés sont de grande valeur (joaillerie en or). Ces derniers sont entreposés dans des cages hautement sécurisées qui ne peuvent être ouvertes qu'à l'aide d'un badge. Seuls les travailleurs assignés peuvent avoir accès à ces marchandises. Ce sont les GRH qui sont en charge de gérer les profils individuels des travailleurs et qui paramétrisent les accès auxquels les travailleurs ont droit.

Ensuite, le service RH assure une fonction de support à la ligne hiérarchique pour la gestion des travailleurs et non un rôle de substitution. C'est, par exemple, les managers qui sont en

⁴¹ Nous l'appelons, dans ce travail, le *Management Team*

⁴² Pour des questions de sécurité, chaque porte ne peut être franchie qu'à l'aide du badge que chaque travailleur reçoit lors de son entrée en service

charge des entretiens d'évaluation ainsi que du processus de recrutement (le service RH ne se charge généralement que de coordonner le processus).

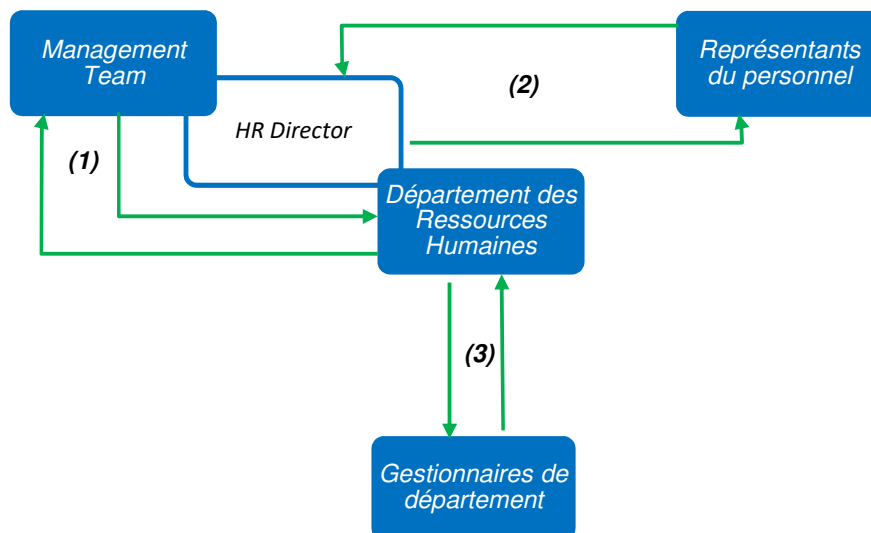
Pour terminer, l'effectif du département est dit réduit (quatre personnes). Il s'agit d'experts qualifiés ayant quasiment tous suivi une formation scolaire en gestion des Ressources Humaines.

Suivant cette rapide analyse du positionnement de la fonction RH de LOGI-TIC, nous pouvons constater que ce département semble déjà occuper une place importante au sein de l'organisation.

Ceci étant dit, tentons maintenant de prouver la légitimité de la position *organique* de ce service dans l'organisation. Pour ce faire, nous avons d'abord établi un sociogramme pour illustrer les différentes relations entre nos acteurs. Ensuite, nous nous intéresserons aux jeux de pouvoir en tant que tels.

2. Sociogramme

Le sociogramme ci-dessous rend compte des relations entre le département RH et les trois acteurs que nous avons sélectionnés et vice et versa. Ces relations peuvent soit être **négatives**, soit **positives**. Elles sont négatives lorsqu'un acteur perçoit la relation comme une contrainte. Elles sont positives lorsqu'il y a échange de ressources entre les acteurs. Cette cartographie ne doit pas être prise pour un organigramme. Nous avons placé le département RH au centre car ce sont ses relations qui nous intéressent.



Comme le schéma ci-dessus l'illustre, l'ensemble des relations étudiées dans ce travail sont **positives**. De prime abord, cela peut paraître quelque peu idéaliste. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point lors de la dernière partie de ce travail.

Dans cette section, nous allons voir quelles sont les ressources que s'échangent les acteurs et voir en quoi il y a un échange de ressources. Pour la description de ces dernières, nous allons uniquement utiliser la typologie proposée par Crozier et Friedberg (1977) que Bourgeois et Nizet reprennent dans leur ouvrage *Pression et légitimation* (1995). Nous voulons utiliser le sociogramme comme une introduction aux ressources mobilisées dans les jeux de pouvoir que nous allons étudier par la suite. Il va de soi que d'autres ressources sont utilisées par les acteurs mais nous ne les développerons pas dans cette partie puisqu'elles ne font pas l'objet d'un échange.

(1) Le *Management Team* et le département RH

Nous qualifions la relation entre le *Management Team* et le département RH de **positive** car ces acteurs collaborent étroitement autour des préoccupations sociales de l'organisation.

Au vu de la composition du *Management Team*, ce « comité » possède une **connaissance approfondie** de chaque partie du *business* (logistique, e-commerce, finance, etc.) de LOGI-TIC et de la stratégie du groupe. Et comme nous l'avons vu lors de notre entretien avec le *Finance Director*, l'impact social est toujours abordé et malgré qu'il ne prime pas, il est souvent pris en compte lors d'un processus décisionnel, stratégique qui plus est. En effet, la *HR Director* est mandatée pour présenter les différentes options qui s'offrent à l'organisation pour que l'application d'une décision se passe au mieux. A titre d'exemple, lorsqu'un contrat client arrive à échéance et n'est pas reconduit, la *HR Director* analyse la situation et chiffre le nombre de travailleurs impactés par l'arrêt de ce contrat. Ensuite, elle cherche une manière de limiter l'impact social en transférant, par exemple, les travailleurs assignés au client sortant vers un client dont les activités sont en croissance.

Nous pouvons également dire que le service RH possède une **expertise** concernant la gestion du capital humain de LOGI-TIC qu'il met au service de l'organisation et, par conséquent, du *Management Team*. Cette expertise porte sur l'ensemble des domaines RH (recrutement, sélection, formation, *payroll*, évaluation, gestion des compétences, etc.) et leur permet de fournir, développer, entretenir et payer les ressources humaines de l'organisation. De plus, la *HR Director* a gravi tous les échelons du département RH pour occuper désormais un poste global portant sur la gestion des RH au niveau européen. Elle possède une vue d'ensemble qui lui permet d'assurer une cohérence interne des politiques RH à travers les différents sites européens. Ensuite, l'exploitation analytique des données RH naissante a permis au service d'améliorer ses connaissances et d'établir une analyse prédictive des mouvements de personnel qui lui permettront d'anticiper les besoins futurs et les potentiels changements. Mais les *HR Analytics* peuvent aussi servir à améliorer l'*employer branding* et cela grâce aux politiques de recrutements des talents et de développement des compétences des travailleurs notamment. Par conséquent, l'intérêt pour les *HR Analytics* du *Management Team* est grand.

A titre d'exemple, le classement ABCDE créé par le département RH a notamment permis à l'organisation d'identifier les talents afin de développer leurs compétences et s'assurer de les garder au sein de l'organisation. Ces talents sont les moteurs de LOGI-TIC et il est crucial de

les garder, ce qui, inévitablement, demande des moyens (formations, avantages financiers, etc.) sur lesquels le département RH peut encore une fois apporter son expertise pour proposer une solution adéquate.

Nous serions tentée de parler des nombreuses **informations** que s'échangent le *Management Team* et le département RH. Cependant, au sens de la théorie (Bourgeois et Nizet, 1995), les informations sont utilisées soit pour menacer un acteur de ne pas livrer une information ou de divulguer une information (stratégie de pression), soit de biaiser ou de sélectionner les informations qu'un acteur livre à un autre pour obtenir l'adhésion d'un acteur (stratégie de légitimation). Dans le cas de LOGI-TIC et de la relation entre le *Management Team* et le service RH, les informations ne sont jamais utilisées de ces différentes manières. Cela va contre les valeurs de l'entreprise. Par conséquent, nous n'utiliserons pas cette ressource pour la suite de notre analyse.

Si cette relation est positive et la collaboration forte, cela est aussi dû à la *HR Director* qui, nous avons pu le constater, occupe une place importante au sein du *Management Team*. Il s'agit d'une forte collaboration basée sur la transparence et la confiance. Nous verrons par la suite que nous pouvons même parler de coalition entre ces deux acteurs.

(2) Les gestionnaires de département et le département RH

Nous qualifions également cette relation de positive. La collaboration entre ces deux acteurs est saine et constructive. Nous n'avons décelé aucune animosité ou frustration entre eux.

C'est également l'**expertise** qui est, selon nous, la ressource principale que les deux acteurs en question s'échangent l'un et l'autre et ce dans une optique de forte collaboration. Plus concrètement, l'expertise des gestionnaires de département se base sur leurs connaissances spécifiques à leurs propres activités, le *core business* pour la plupart. Par exemple, l'*Outbound* et le service RH vont ensemble organiser le renfort de main d'œuvre nécessaire pour les périodes de hauts volumes de transactions. L'*Outbound*, avec les prévisions reçues de la part du département *Business Management*, définit la quantité d'intérimaires nécessaires pour traiter toutes les commandes prévues.

Concernant l'**expertise** du service RH, il s'agit de la même que celle mise à disposition du *Management Team*. Nous ne reviendrons, par conséquent, pas dessus. Mais pour reprendre notre exemple avec la demande de renfort pour l'*Outbound*, le département RH, après avoir reçu l'estimation du personnel nécessaire, répartit cette demande en fonction des différentes agences partenaires pour que, *in fine*, la demande soit satisfaite d'un point de vue quantitatif et qualitatif et ce dans les temps impartis. Cela demande d'être assez réactif et de suivre de près l'avancement de la situation pour pouvoir anticiper les difficultés éventuelles rencontrées par une agence intérim pour satisfaire la demande.

Nous pouvons également ajouter une spécificité par rapport aux *HR Analytics*. Grâce à l'expertise analytique développée par le service RH, et plus particulièrement par la *HR Manager*, les gestionnaires de département ont accès à de nouvelles informations sur leurs

équipes. Ils peuvent prendre conscience de la « santé » de leurs travailleurs mais aussi des disfonctionnements qui nécessiteraient des actions correctives. Par exemple, en combinant le taux de *turnover* d'un département avec l'ancienneté de ses membres et la croissance de l'organisation, il serait possible de définir de manière plus précise qu'auparavant le besoin en recrutement d'un département et de permettre à l'organisation de ne pas se laisser surprendre par une situation qui pourrait impacter négativement la poursuite de ses activités.

Tout comme c'est le cas dans la relation entre le *Management Team* et le département RH, nous serions tentée de parler des informations échangées entre les gestionnaires de département et le service RH. Mais encore une fois, cela nous semble ne pas pouvoir s'appliquer à la relation dont il est question.

(3) Les représentants du personnel et la *HR Director*

Contrairement aux deux acteurs précédents, les représentants syndicaux sont, la majorité du temps, en relation avec la *HR Director* directement et non pas le service RH. Nous ne voulons pas dire que ces deux acteurs n'entrent jamais en interaction. Mais avec notre sociogramme, nous voulons illustrer les principales relations. Par conséquent, nous avons dissocié la *HR Director* et le département RH sur notre cartographie.

Pour cette relation, nous pouvons également parler d'échange mutuel **d'expertise**, en législation sociale par exemple. De plus, la *HR Director* et le représentant syndical pour les employés travaillant chez LOGI-TIC depuis plus de dix ans, ont développé des connaissances approfondies sur le fonctionnement de l'organisation et la nature du *business*. Il arrive donc que ces acteurs se sollicitent mutuellement pour échanger leur point de vue et parfois même pour un demander conseil.

Ensuite, contrairement aux relations avec le *Management Team* et les gestionnaires de département, nous pouvons parler des nombreuses **informations** que les deux acteurs en question s'échangent.

En effet, nous pouvons considérer que les représentants syndicaux récoltent beaucoup d'informations liées aux travailleurs : leur état d'esprit, leurs questions, les inquiétudes, etc. Le département RH est très intéressé par ces informations afin de pallier les éventuels problèmes ou tout simplement pour recevoir un feedback qui leur permettra d'améliorer les actions à venir. Nous verrons par la suite que cette ressource peut être utilisée pour caractériser les jeux de pouvoirs entre les deux acteurs dont il est question ici.

De plus, l'exploitation analytique des données RH a développé une expertise supplémentaire pour le service RH et a permis à la *HR Manager* de fournir des informations objectives pouvant attester auprès des représentants syndicaux de l'égalité de traitement entre travailleurs. Cela semble très apprécié.

3. Les jeux de pouvoir

Nous allons maintenant tenter d'identifier les différents jeux de pouvoir gravitant autour **de la poursuite de la mission organisationnelle**. Pour chacun des acteurs sélectionnés et suite à nos observations de terrain, nous identifions les intérêts, l'effet de dépendance ou d'interdépendance entre les acteurs, les ressources mobilisées et la stratégie utilisée (Bourgeois et Nizet, 1995 ; Nizet, 2003). Une partie des ressources ayant fait l'objet d'un approfondissement lors de l'explication du sociogramme, nous ne parlerons dans cette partie que de celles qui ne font pas l'objet d'un échange entre les acteurs.

Dans cette partie, nous envisagerons uniquement le jeu de pouvoir mis en place entre le département RH et les trois acteurs car nous désirons nous concentrer exclusivement sur le département RH. D'ailleurs, nous n'avons pas voulu analyser ce même département dans une partie distincte. Nous avons systématiquement mis les caractéristiques des jeux de pouvoir d'un des trois acteurs en parallèle avec celles du département RH.

3.1. LE MANAGEMENT TEAM

Les **intérêts** pour cet acteur sont la rentabilité et la croissance de l'organisation ainsi que la qualité des services proposés aux clients. Les intérêts du *Management Team* rejoignent en quelque sorte les intérêts du service RH à la différence que ce dernier privilégiera légèrement l'aspect humain plutôt que l'aspect *business*. La paix sociale semble être particulièrement importante car en cas de grève, l'activité logistique, qui est l'activité qui génère le plus de résultats financiers, serait à l'arrêt. Cela signifierait une perte sèche pour l'organisation. De plus, les clients de LOGI-TIC et surtout la direction américaine risqueraient de ne pas comprendre la situation car étant majoritairement étrangers, la réglementation en matière de concertation sociale est très différente. Pour la direction américaine, il semblerait que l'on puisse même parler de risque de délocalisation, ce qui explique que l'aspect social ait toute son importance aux yeux du *Management Team* et que la *HR Director* s'investisse autant pour maintenir un climat positif de collaboration. A l'heure actuelle, les travailleurs de LOGI-TIC ne sont jamais partis en grève.

Quant au département RH, il occupe déjà une position de *business partner*, ce qui signifie que les objectifs *business* font partie intégrante de ses objectifs globaux. Cependant, ses intérêts premiers sont la garantie du respect de la législation sociale belge, de bonnes conditions de travail et le bien-être des travailleurs ainsi qu'une égalité de traitement entre tous les membres de l'organisation.

Au vu de ces éléments, il nous semble juste de parler de **coalition** entre le département RH et le *Management Team*. Tout d'abord, leurs intérêts sont proches, comme nous avons pu le constater précédemment. Ensuite, l'influence et l'implication de la *HR Director* dans le *Management Team* crée une très forte cohésion entre les deux acteurs en question. Cela n'a pas toujours été le cas. Mais avec la croissance de l'organisation et le nouveau *Vice President*

& *General Manager European Operations*, le caractère stratégique de la gestion des Ressources Humaines, selon la *HR Director*, a vivement et rapidement été reconnu et apprécié.

L'interdépendance entre ces acteurs semble évidente. Comme nous en avons parlé précédemment, ces acteurs s'échangent des ressources nécessaires au bon fonctionnement et même à la croissance de l'organisation. Selon nous, l'un ne va pas sans l'autre.

En termes de **ressources**, nous avons déjà eu l'occasion de voir l'expertise que s'échangent ces acteurs. Une autre ressource nous semble intéressante à utiliser dans ce cas. Il s'agit des règles. En effet, l'application de la stratégie du groupe LOGI-TIC peut être considérée comme des règles directrices à suivre par les membres de l'organisation. En termes de gestion des Ressources Humaines, si, par exemple, l'organisation désirait que les activités logistiques aient lieu 24h sur 24 et ce toute l'année⁴³, le département RH devrait mettre en place une organisation spécifique du temps de travail des opérateurs logistiques. Conformément à son mode de fonctionnement, le *Management Team* prendra le temps d'expliquer les raisons de cette décision, d'en démontrer les avantages et de concevoir avec le département RH la manière la plus adéquate pour l'application de cette nouvelle « politique ».

Finalement, nous pensions parler des ressources financières (Pfeffer, 1981, cité par Bourgeois et Nizet, 1995) détenues, en quelque sorte, par le *Management Team*. Mais il s'avère qu'en réalité, ce « comité » n'a pas la gestion des ressources financière à proprement parler. Chaque année, les responsables de département, c'est-à-dire ceux qui font partie du *Management Team*, rendent un budget prévisionnel pour l'année suivante. Ce dernier doit être approuvé par le supérieur hiérarchique uniquement. Il n'y a pas de discussion collective à ce sujet. Nous ne pouvons, par conséquent, pas dire que le *Management Team* puisse se servir des ressources financières de l'organisation pour exercer son pouvoir.

Les différents éléments que nous venons de voir nous amènent à identifier une **stratégie** de légitimation mobilisée tant par le *Management Team* que par le département RH.

Tout d'abord, leurs intérêts sont proches. Le service RH prend en compte les contraintes des activités de LOGI-TIC pour adapter ces politiques et dans le cas qui nous intéresse, sa politique d'exploitation analytique des données RH. Ensuite, l'expertise de l'un et l'autre sont mis à profit pour légitimer leurs actions respectives sans exercer une quelconque menace. De plus, les règles définies par le *Management Team* ne peuvent en rien être considérées comme une contrainte ou une sanction. Au contraire, le *Management Team* promeut les avantages des nouvelles décisions et en explique les raisons pour une meilleure intégration par l'ensemble de l'organisation. Enfin, les ressources financières sont utilisées non pas comme moyen de pression mais comme un moyen d'obtenir le loyalisme de la part du département RH qui s'en remet au *Management Team* pour une juste allocation des ressources financières pour

⁴³ Actuellement, ce n'est qu'occasionnel et pendant le dernier trimestre de l'année principalement (période de très hauts volumes)

l'ensemble de l'organisation, le principe étant l'égalité de traitement et la croissance du *business*.

3.2. LES GESTIONNAIRES DE DÉPARTEMENT

Rappelons que, dans cette section du travail, nous généralisons les intérêts des gestionnaires de département malgré que nous n'en ayons interrogé que deux.

Les **intérêts** de ce groupe d'acteurs sont, selon nous, la satisfaction de leurs clients et l'atteinte de leurs objectifs annuels. Les valeurs de LOGI-TIC veulent aussi que les collaborateurs travaillent dans un environnement propice aux échanges, à la collaboration, au respect mais soient aussi reconnus au mérite de leurs efforts, ce qui implique que les responsables ne soient en aucun cas insensibles au bien-être de leurs travailleurs dans l'exécution de leur mission. Mais il ne faut pas perdre de vue l'objectif principal de chaque département : remplir ses objectifs, être compétitif et toujours meilleur pour une croissance continue de l'organisation.

Nous pouvons considérer que les intérêts du département RH face à ceux des gestionnaires de département soient les mêmes que ceux face au *Management Team* (voir *supra*).

Nous pouvons aussi parler d'**interdépendance** entre ces deux acteurs car chacun a besoin de l'autre pour accomplir la mission globale de l'organisation. D'une part, sans le service RH, les gestionnaires de département n'auraient pas le support nécessaire pour gérer leurs équipes, c'est-à-dire les recruter, les former, les évaluer, les payer, etc. D'autre part, sans les gestionnaires de département et les départements, le service RH n'aurait tout simplement pas de raison d'être. De plus, d'un point de vue financier, il est clair que ce sont les départements comme le *Client Service* et l'*Outbound* qui apportent des résultats financiers directs, bien plus que le département RH. Leurs intérêts premiers sont divergents, bien qu'ils se soient accordés pour une collaboration fructueuse et constructive. L'un et l'autre ont besoin de la collaboration de l'autre pour assumer les missions qui leur ont été confiées.

En termes de **ressources**, nous avons déjà eu l'occasion de nous pencher sur l'expertise que ces deux départements possédaient et de laquelle ils se faisaient profiter l'un et l'autre.

Tout comme dans le jeu de pouvoir entre le *Management Team* et le service RH, nous allons utiliser les règles comme ressource mais pas au profit du même acteur. En effet, le département RH est en mesure d'éditer de nouvelles règles, que l'on peut également appeler politiques, concernant la gestion du personnel (ex : gestion des performances). Ces politiques devront être appliquées par chacun des membres de l'organisation et véhiculées par chaque responsable de département. Il peut arriver que certaines nouvelles règles contraignent ou modifient les pratiques de certains départements. Mais pour respecter le principe d'équité organisationnelle, les règles éditées par le département RH et qui sont soutenues par le *Management Team*, priment sur les pratiques intra-départementales.

Dans ce jeu de pouvoir, nous avons identifié une **stratégie** de légitimation réciproque. En accord avec les politiques RH, les gestionnaires de département se conforment aux différentes politiques RH menées par le département. L'expertise de ces deux départements leur sert à expliquer et conseiller leur interlocuteur jusqu'à obtenir un compromis voire un consensus. Ensuite, lorsque de nouvelles politiques sont éditées par le service RH, ce dernier en fera en quelque sorte la publicité auprès des responsables qui seront, *in fine*, en charge de les appliquer. Cela peut passer par des séances d'information et/ou de formation. L'objectif est d'expliquer en quoi ces nouvelles politiques peuvent servir les intérêts des responsables et garantir une amélioration des procédures actuelles.

3.3. LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

L'**intérêt** de ce groupe d'acteurs est d'améliorer les conditions de travail et de vérifier l'égalité de traitement entre les travailleurs. Mais comme le représentant syndical que nous avons interrogé l'a souligné, c'est dans l'intérêt de tous que les activités de l'entreprise se passent bien. Par conséquent, nous pouvons dire qu'ils prônent en quelque sorte également les objectifs *business* mais avec une nette prédominance pour le côté social dont nous venons de parler.

Les intérêts du département RH sont, dans une certaine mesure, semblables à ceux des représentants du personnel. Pour cette organisation, il est très difficile de scinder voire d'opposer ces deux acteurs. Nos observations et nos entretiens nous ont montré que leurs échanges étaient loin d'être des combats avec un vainqueur et un vaincu. Cependant, nous ne pouvons pas parler de **coalition** entre ces deux groupes d'acteurs. Malgré leur grande collaboration, ces acteurs restent opposés par définition. En effet, lors d'un CE ou CPPT, la *HR Director* représente l'employeur et la délégation syndicale représente les travailleurs. Bien que l'organisation ne véhicule pas cette image d'opposition entre l'employeur et les travailleurs, c'est le principe même des relations de travail.

C'est aussi par définition que nous pouvons dire que l'organisation, et plus directement le service RH qui est le principal interlocuteur, **dépend** de la délégation syndicale pour le maintien de la paix sociale (que nous avons identifié comme particulièrement crucial pour les activités logistiques). Les représentants du personnel détiennent le pouvoir d'influencer ou non les travailleurs à contester les décisions organisationnelles de LOGI-TIC. Bien que, au vu du climat et de la culture d'entreprise (voir *infra*), les délégués syndicaux sont loin d'utiliser cette forme de pouvoir comme un moyen de pression. Nous aurons l'occasion de le voir par la suite.

Nous avons identifié précédemment l'expertise et les informations utilisées comme **ressources** par ces acteurs dans le jeu de pouvoir. Nous pouvons également y ajouter les règles. En effet, la *HR Director* (avec le département RH) est en mesure de créer de nouvelles politiques et, par conséquent, de nouvelles règles devant être appliquées par tous les travailleurs. Il s'agit du même principe que pour les gestionnaires de département.

La **stratégie** adoptée par ces acteurs est, selon nous, une stratégie de légitimation dans les deux cas. Malgré que, par définition, les syndicats aient la possibilité de déposer un préavis de grève (sous certaines conditions), nous ne pouvons pas considérer cela comme une menace car les représentants n'entendent pas y avoir recours. Ce n'est en quelque sorte pas une option. Tout est mis en œuvre pour satisfaire les différentes parties. Leur expertise respective n'est en aucun cas utilisée comme une menace mais plutôt pour légitimer les arguments avancés lors des réunions et négociations. Ensuite, ces deux acteurs sont, dans certains cas, amenés à sélectionner les informations divulguées à l'autre pour encore une fois légitimer les actions prises ou à prendre. Et finalement, comme c'est le cas avec les gestionnaires de département, lors de l'implémentation d'une nouvelle politique et de ces règles, la *HR Director* explique les objectifs, les applications et le pourquoi de cette nouvelle politique afin d'assurer son intégration auprès des travailleurs.

4. Tableau de synthèse

Ce tableau reprend les éléments que nous avons présentés lors de la construction du sociogramme et de l'analyse des jeux de pouvoir. Il n'apporte pas de nouvelles informations.

ACTEURS		DÉPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	
MANAGEMENT TEAM	Nature des relations	Positives	
	Intérêts	Rentabilité Croissance Qualité des services Paix sociale	Paix sociale (bien-être des travailleurs, conditions de travail saines, égalité de traitement) Rentabilité Croissance Qualité des services
	Ressources	Expertise Informations Règles Ressources financières	Expertise Informations Règles
	Stratégies	Légitimation	

La position controversée du service RH dans les organisations :
 Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

GESTIONNAIRES DE DÉPARTEMENT	Nature des relations	Positives	
	Intérêts	Satisfaction client Objectifs annuels Bien-être des travailleurs	Paix sociale (bien-être des travailleurs, conditions de travail saines, égalité de traitement) Rentabilité Croissance Qualité des services
	Ressources	Expertise Informations	Expertise Informations Règles
	Stratégies	Légitimation	

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL	Nature des relations	Positives	
	Intérêts	Conditions de travail saines Égalité de traitement Objectifs <i>business</i>	Paix sociale (bien-être des travailleurs, conditions de travail saines, égalité de traitement) Rentabilité Croissance Qualité des services
	Ressources	Expertise Informations	Expertise Informations
	Stratégies	Légitimation	

Discussion

Le sociogramme des relations montre que le service RH entretient uniquement des relations positives avec l'ensemble des acteurs sur lequel notre attention s'est portée. Ces acteurs échangent diverses ressources avec le service RH et collaborent sagement. La ressource la plus échangée est l'expertise. En effet, dans ces relations, chaque acteur partage volontiers les connaissances approfondies et spécifiques qu'il a développées dans la réalisation de sa mission.

Ensuite, l'analyse des jeux de pouvoir confirme le premier diagnostic révélé par le sociogramme et met en avant uniquement des stratégies de légitimation. Nous considérons ce type de stratégie comme plus favorable à la collaboration et à un climat de travail sain que les stratégies de pression qui, selon nous, créent inévitablement des situations plus tendues, délicates à gérer et nettement moins propices aux échanges collaboratifs.

Avec la présence de relations exclusivement positives et l'utilisation de stratégies de légitimation, nous faisons face à un scénario idéal. Cela nous a amenée à nous interroger sur les raisons de cette situation quelque peu idéaliste. Selon nous, deux éléments peuvent l'expliquer : un esprit de solidarité et une vision stratégique.

Premièrement, nous avons pu observer qu'il y a une réelle solidarité entre les acteurs autour de la mission organisationnelle de LOGI-TIC. Cette solidarité prend sa source en interne ainsi qu'en externe.

D'un point de vue interne, nous pensons que la culture d'entreprise est l'un des facteurs clés qui est à l'origine de ce climat collaboratif fort. L'entreprise investit beaucoup de moyens dans des événements d'entreprise pour créer cette entente organisationnelle favorisant la collaboration. Nous pouvons citer comme exemple les *company meetings* que nous avons évoqués précédemment ainsi que la récente action de communication du département marketing : « *One team, one dream* ». De plus, un *drink* est organisé trois fois par an qui rassemble tous les travailleurs autour d'un verre et une soirée de nouvel an dans le courant du mois de janvier où chaque membre du personnel peut inviter son conjoint pour partager un repas et une soirée dansante. Ces différents événements favorisent la cohésion organisationnelle qui facilitera par la suite les échanges.

Mais ces efforts resteraient vains s'ils n'étaient pas accompagnés d'une politique ayant pour centre l'individu et si le service RH ne s'attachait pas à défendre le « H » de son titre de fonction. Nous l'avons vu lors de notre entretien avec le *Finance Director* et la *HR Director*, l'impact social est toujours pris en compte dans les différentes décisions organisationnelles et stratégiques de LOGI-TIC. Nous considérons, par conséquent, que c'est un élément supplémentaire qui favorise la collaboration.

D'un point de vue externe, la solidarité qui lie le personnel, peut s'expliquer pour partie par les défis sectoriels. En effet, le secteur de la logistique et celui de l'e-commerce forcent LOGI-TIC à s'adapter sans cesse à son environnement qui est sujet à de perpétuelles évolutions. En effet, l'amélioration constante des technologies, les nouveaux canaux de vente en ligne et l'expansion fulgurante du commerce international ont amené cette entreprise à développer une réelle capacité d'adaptation aux nombreux changements. Cet élément peut aussi expliquer la solidarité qui unit le personnel de LOGI-TIC et qui les amène à avancer ensemble et à partager leur expertise.

La culture d'entreprise joue donc son rôle de fédérateur et favorise la collaboration positive entre tous les membres de l'organisation. Notons que ce type de culture d'entreprise ne correspond pas à tous les travailleurs. Il est arrivé que l'organisation doive se séparer de certains collaborateurs car ils ne parvenaient pas à trouver leur place et intégrer cet « esprit *corporate* ».

Deuxièmement, nous pensons que la vision stratégique du service RH est également à l'origine de ce climat collaboratif fort. Friedberg, dans son ouvrage *Le Pouvoir et la Règle* (1993), définit la notion d'acteur stratégique comme « un être actif, qui n'absorbe pas passivement le contexte qui l'entoure, mais qui le structure à son tour, un être actif qui, tout en s'adaptant aux règles du jeu de son contexte d'action, les modifie à son tour par son action » (Friedberg, 1993 : 198). Nous avons pu observer ce rôle stratégique sur différents points.

Le service RH a la volonté de remplir une mission d'accompagnement des différents acteurs de l'organisation. Ce service possède les ressources nécessaires pour créer des politiques de gestion du personnel et des outils performants pour la ligne hiérarchique. Mais c'est aussi grâce à la force de conviction de la *HR Director* et au support de son service que l'organisation valorise et reconnaît la plus-value et la place stratégique qui revient au service RH dans l'accomplissement de la mission globale de l'organisation.

Sa relation de coopération avec les acteurs que nous avons étudiés offre au service RH les moyens nécessaires pour obtenir une place légitime dans l'organisation. Sans l'appui du *Management Team*, le soutien des gestionnaires de département et l'entente positive avec la délégation syndicale, le service RH ne pourrait être reconnu dans sa mission d'accompagnement de l'organisation vers la croissance, ni même dans son rôle d'expert en gestion du capital humain.

Toutefois, nous ne doutons pas que cette forte collaboration crée aussi certains conflits. Cependant, notre étude n'a pas permis d'en révéler. L'objet de notre analyse sociologique est un objectif organisationnel global qui comprend par définition un large panel de sous-objectifs. Nous pensons que certains d'entre eux sont sujets à des conflits entre acteurs mais qu'ils ne sont proportionnellement pas conséquents pour ressortir lors de notre analyse de l'objectif global.

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

Enfin, toujours dans l'optique de mettre en œuvre une vision stratégique du service RH, nous avons observé la formalisation et l'automatisation d'une majorité de leurs pratiques. Par conséquent, nous pouvons dire que la gestion des Ressources Humaines est adaptée à la structure grandissante de l'organisation.

Et quelle est la contribution des *HR Analytics* dans cet environnement de collaboration ? Nous pouvons dire qu'ils développent davantage l'expertise détenue par le département des Ressources Humaines dans la gestion du capital humain de LOGI-TIC. Et c'est cette expertise qui, selon nous, est le meilleur moyen de légitimer la place du département dans l'organisation. Plus l'exploitation analytique des données RH sera développée, plus l'expertise des GRH pourra être démontrée.

Mais la démarche est encore jeune. Les résultats sont essentiellement utilisés par le *Management Team*. Ce sont eux qui marquent le plus d'intérêt à l'heure actuelle. A titre d'exemple, ces données permettent lors des *Management meetings* de faire rapidement le point sur la situation et les changements à venir. Par contre, peu de *HR Analytics* bénéficient réellement aux gestionnaires de département, mis à part le rapport mensuel d'absentéisme. Il en va de même pour les représentants du personnel. Cela est très probablement dû à la nature des *HR Analytics* actuels qui sont exclusivement axés sur la gestion de la Qualité Totale et pas encore sur une gestion plus opérationnelle. Par conséquent, il est difficile de mesurer la réelle plus-value de cette démarche.

Mais nous pouvons tout de même noter, suite à nos différents entretiens et nos nombreuses observations, que cet outil RH a le potentiel pour contribuer à répondre aux interrogations de la ligne hiérarchique et des représentants syndicaux. Par conséquent, il donne au service des Ressources Humaines de nouveaux moyens pour développer davantage leur fonction de support.

Toutefois, l'un des revers de ces analyses pourrait être une compétition négative entre les départements. En effet, les chiffres permettent inévitablement une comparaison interdépartementale. Le service RH, cherchant une égalité de traitement entre tous les travailleurs, quelle que soit leur équipe, demande aux responsables de département d'aligner leur gestion à celles des autres. Nous pourrions, par conséquent, observer une certaine perte de contrôle des responsables sur le fonctionnement de leur(s) équipe(s) qui pourrait fragiliser l'esprit collaboratif tant présent chez LOGI-TIC.

Conclusion

Il est désormais temps de boucler la boucle et de répondre à notre problématique de départ qui est :

Une politique d'exploitation analytique des données RH obtenues à l'aide d'un dispositif de gestion de la Qualité Totale peut-elle aider le service RH à légitimer sa place dans l'organisation, c'est-à-dire prouver son utilité et sa capacité à fournir une réelle valeur ajoutée. Et d'autre part, permettre au service RH d'embrasser la fonction stratégique promise de *Human Resources Business Partner* (Fombonne, 2001, Peretti, 2015) ?

Comme nous l'avons vu dans la littérature, l'exploitation analytique des données RH peut constituer un avantage concurrentiel pour une organisation en permettant une gestion prédictive du capital humain basée sur des chiffres objectifs. Cela entraîne une gestion plus performante, plus rapide et surtout plus efficace. Les *HR Analytics* sont, en quelque sorte, l'adaptation du monde RH aux nouvelles tendances de digitalisation et, peut-être, l'opportunité à saisir pour une plus grande influence organisationnelle.

Partant de cela, nous nous sommes demandée si les *HR Analytics* pouvaient être utilisés dans le cadre de la controverse portant sur la position du service RH. Cette controverse prend sa source dans l'hypothèse que les gestionnaires des Ressources Humaines ne parviendraient pas à produire une réelle valeur ajoutée au *business* de leur organisation tant l'administration du personnel qui leur est confié, est chronophage (Weidmann, 2015).

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude de cas dans une entreprise de logistique et d'e-commerce : LOGI-TIC. Cette dernière vient de mettre en place un nouvel outil de gestion de la Qualité Totale : le *Quality Management System (QMS)*. Cet outil a engrangé une récolte importante de données que le service RH a décidé d'exploiter pour anticiper sa gestion du personnel.

Avant de mesurer l'impact des *HR Analytics* dans la controverse évoquée précédemment, nous nous sommes intéressée au positionnement du service RH de LOGI-TIC. Nous avons utilisé la théorie du pouvoir et nous nous sommes concentrée sur les relations entre le département RH et trois acteurs : le *Management Team*, les gestionnaires de départements et les représentants syndicaux. Pour ces trois relations, nos matériaux nous ont conduit vers un diagnostic unanime de relations positives. Il en va de même pour les stratégies mobilisées par nos acteurs qui sont uniquement celles de la légitimation. Ce diagnostic met en avant la position déjà importante et reconnue du service.

Ensuite, nous avons intégré les *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir comme une ressource. Selon nous, cette dernière permet d'enrichir l'expertise du service RH et de prouver sa capacité à produire une plus-value pour l'entreprise.

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

En conclusion, nous pensons que l'utilisation des *HR Analytics* peut réellement permettre au service RH de légitimer sa place dans l'organisation grâce l'objectivité des chiffres qu'il peut présenter. Sa crédibilité et son expertise se voient augmenter. Ses arguments ne sont plus hypothétiques mais bien basés sur une analyse précise et prédictive chiffrée.

Mais ce n'est pas pour autant que le service se transforme et perd le « H » de son titre. En effet, l'expertise humaine du service RH est valorisée et même indispensable dans la démarche d'exploitation analytique des données. Ces dernières, à elles seules, ne permettent pas d'anticiper les changements humains d'une organisation. Elles doivent, en effet, être contextualisées et interprétées. Et nous pensons que seuls les membres du service des Ressources Humaines en sont capables.

Dans le cas que nous avons étudié, d'autres éléments apparaissent comme significatifs pour la légitimation de la place du service RH dans les organisations. Il s'agit d'une culture de collaboration et de la reconnaissance du rôle stratégique du service RH. Et c'est précisément dans ce contexte que nous pensons que les *HR Analytics* ont un rôle déterminant.

Nous avons donc constaté qu'il n'est pas pensable pour LOGI-TIC de se passer du service des Ressources Humaines tant leur expertise est précieuse et nécessaire pour la croissance de l'organisation. Nous ne pouvons pas réellement dire que la nouvelle démarche d'exploitation analytique des données a réellement changé la situation du service RH de LOGI-TIC mais elle a, sans aucun doute, assis davantage sa position légitime et stratégique de *business partner*.

Bibliographie⁴⁴

OUVRAGES ET ARTICLES

- ANGRAVE David, CHARLWOOD Andy, KIRKPATRICK, Ian LAWRENCE, Mark STUART, Mark, 2016, « HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge », *Human Resources Management Journal*, Vol 26, n°1, pp. 1-11.
- BAPTIST Filip, 2016, « Big data », *Human Interest*, n°12, pp. 2.
- BOSTEELS Jan, 2016, « Bienvenue dans l'ère des big data », *Human Interest*, n°12, pp. 4.
- BOURGEOIS Etienne, NIZET Jean, 1995, *Pression et légitimation : une approche constructiviste du pouvoir*, Presses Universitaires de France (PUF), Paris.
- BOWEN David E., LAWLER III Edward E., 1992, *Total Quality-Oriented Human Resources Management*, Center for Effective Organizations – Marshall School of Business Administration University of Southern California, Los Angeles.
- CALLON Michel, 1986, « Élément pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, n°36, pp. 169-208.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG, Erhard, 1997, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris (Coll. Sociologie Politique).
- DAVID Albert, 1996, « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cinquième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Lille.
- ERNOUL Roger, 2013, *Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*, AFNOR Editions, Paris.
- ERPICUM Baptiste, 2016, « Le rôle du RH est aussi de prévoir », *Human Interest*, n°12, pp. 19.
- FITZ-ENZ Jac, 2010, *The new HR Analytics: Predicting the economic value of your company's human capital investments*, Amacom, New-York.
- FRIEDBERG Erhard, 1988, *L'analyse sociologique des organisations*, Nouvelle édition (1^{ère} édition en 1972), L'Harmattan, n°28, Paris (Coll. Pour), pp. 116-122.
- FRIEDBERG Erhard, 1993, *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris (Coll. Sociologie).
- FOMBONNE Jean, 2001, *Personnel et DRH : L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises*, Vuibert, Paris.
- GASS Saul, FU Michael, 2013, *Encyclopedia of Operations Research and Management Science*, 3ème édition, Springer, Boston.

⁴⁴ Réalisée selon le *Règlement du mémoire – Master en Gestion des Ressources Humaines* (2016-2017)

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

- HIRSCHMAN Albert O., 1970, *Exit, Voice and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press, Cambridge.
- IZVERCIAN Monica, RADU Alina, IVASCU Larisa, ARDELEAN Ben-Oni, 2013, « The impact of Human Resources and Total Quality Management on the Entreprise », *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, n°124, pp. 27-33.
- KAPLAN Robert, NORTON David, 1992, *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, pp. 71-79.
- KREBS Geneviève, 2004, *Ressources humaines : Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001*, AFNOR Editions, Paris.
- MARCH James G., SIMON, Herbert A., 1958, *Organizations*, John Wiley & Sons Inc., New-York.
- MARCHAT Hugues, 2009, *La gestion de projet par étapes : Portefeuille de projets*, Eyrolles - Editions d'Organisation, Paris.
- MATHIEU Pierre, GEOROY-TERRY, Dominique, 2012, « L'expertise du gestionnaire des Ressources Humaines à l'interface de multiples influences », *23ème congrès de l'AGRH - L'interface de la GRH*, Nancy.
- MINTZBERG Henry, 1983, *Le pouvoir dans les organisations*, Edition 2010, Eyrolles - Editions d'Organisation, Paris.
- NIZET Jean, 2003, Note pédagogique : *La théorie du pouvoir*, Facultés Universitaires de Namur.
- NIZET Jean, PICHULT, François, 1999, « Les tensions et les jeux de pouvoirs liés aux modèles de gestion des ressources humaines », in *10ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, De Boeck, Lyon, pp. 765-777.
- OLLION Etienne, 2015/5, « L'abondance et ses revers. Big data, open data et recherches sur les questions sociales », *Informations sociales*, n°191, pp. 70-79.
- OLLION Etienne, BOELAERT Julien, 2015/3, « Au-delà des big data. Les sciences sociales et la multiplication des données numériques », *Sociologie*, Vol 6, pp. 295-310.
- PERETTI Jean-Marie, 2015, *Ressources Humaines*, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris.
- PERTINANT Guillaume, RICHARD Sébastien, STORHAYE Patrick, 2017, *Analytique RH : Démarche, bénéfices, défis*, Edition Management et Société (EMS), Caen.
- PICHULT François, 2014, « Les transformations de la fonction RH : proposition d'un cadre d'analyse », in BARABEL, Michel, MEIER, Olivier, PERRET, André (dir.), *A quoi ressemblera la fonction RH de demain?*, Dunod, Paris, pp. 87-95.
- QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc, 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^{ème} édition (2006), Dunod, Paris.

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

- SABOURIN Francine, 2015, « Une perception stéréotypée et réductrice de la fonction RH », *Gestion – HEC Montréal*, Vol 40, n°3, pp. 38-42.
- SECUREX, 2011, *L'absentéisme dans le secteur privé*, White Paper, Bruxelles
- SEVERO Marta, ROMELE Alberto, 2015, « Soft data : Essai d'une nouvelle définition des données pour les études territoriales », in *Traces numériques et territoires*, Presses des Mines, Paris.
- VERMEIR Timothy, 2016, « Les données : comment en tirer le meilleur parti », *Human Interest*, n°12, pp. 9.
- VISTERIN William, 2016, « Les HR Analytics permettent aux employeurs de se tourner vers l'avenir », *Human Interest*, n°12, pp. 17.
- WEIDMANN Jean, 2015, « Avons-nous besoin du service des Ressources Humaines ? », *Gestion – HEC Montréal*, Vol 40, n°3, pp. 33-37.

SITES INTERNET

- ANDRH-ENERGIE, 2015, *Etude sur les formations RH*, 3ème édition, Liaisons Sociales Magazine : [http://www.inergie.com/accueil/etudes/etude-2015-andrh-inergie-sur-les-
formations-rh-pour-liaisons-sociales-magazine/](http://www.inergie.com/accueil/etudes/etude-2015-andrh-inergie-sur-les-formations-rh-pour-liaisons-sociales-magazine/) [consulté le 18 mai 2017]
- COMEOS, 2014, *E-commerce en Belgique* : <http://www.comeos.be/menu.asp?id=7568&lng=fr> [consulté le 2 mars 2017]
- GARIN Philippe, 2010, *Schéma de la déperdition de l'information* : <https://phgarin.wordpress.com/2010/02/09/schema-de-la-deperdition-de-linformation/> [consulté le 5 mai 2017]
- GURIN Joel, 2014, « Big data and open data: what's what and why does it matter? », in *The Guardian*: [https://www.theguardian.com/public-leaders-network/2014/apr/15/big-data-open-
data-transform-government](https://www.theguardian.com/public-leaders-network/2014/apr/15/big-data-open-data-transform-government) [consulté le 9 avril 2017]
- INTELLIKA BLOG, 2015, *Making you HR Analytics enabled from data enabled*: <http://www.intellika.in/blogs/post/making-your-hr-analytics-enabled-from-data-enabled> [consulté le 8 avril 2017]
- LOGI-TIC, Site officiel [consulté le 15 octobre et 3 novembre 2017]
- ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO) : <https://www.iso.org/fr> [consulté le 10 février 2017]
- RÉPUTATION VIP, 2015, *HR Analytics : une révolution pour les Ressources Humaines ?* : [https://www.reputationvip.com/fr/blog/hr-analytics-une-revolution-pour-les-ressources-
humaines](https://www.reputationvip.com/fr/blog/hr-analytics-une-revolution-pour-les-ressources-humaines) [consulté le 8 avril 2017]
- SPF EMPLOI - TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, *Conseil d'entreprise* : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=525> [consulté le 2 mai 2017]

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

- SPF EMPLOI - TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, *Suspensions du contrat de travail - congés pour raisons impérieuses* : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=42338> [consulté le 29 avril 2017]

DOCUMENTATION INTERNE

- DE RAEYMAEKER Anne, Auditrice chez Vinçotte NV, 2016, *Rapport ISO 9001 : 2005 – Management System Certification – Renewal audit*, LOGI-TIC
- HR DIRECTOR, 2016, *Ranking Evolution*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2012, *Job Description - HR Manager*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2015a, *Job description - HR Assistant*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2015b, *Job description - Junior HR Assistant*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2016a, *Quality Management System for Human Resources*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2016b, *Absence Rate*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2016c, *Staff Evolution*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2016d, *Hiring Performance*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2016e, *Supplier Rating*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2016f, *Back-up average HR*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2016g, *Tenure General Evolution*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2016h, *Turnover*, LOGI-TIC
- HR MANAGER, 2016i, *ROI Formation*, LOGI-TIC
- HUMAN RESOURCES DEPARTMENT, 2015, *Brochure d'accueil*, LOGI-TIC
- QUALITY & SAFETY MANAGER, 2016, *Compte-rendu - Management review meeting*, LOGI-TIC
- QUALITY & SAFETY MANAGER, 2015a, *Process definition - Human Resources Process*, LOGI-TIC
- QUALITY & SAFETY MANAGER, 2015b, *Procedure - Context of the Organization*, LOGI-TIC
- QUALITY & SAFETY MANAGER, 2015c, *Procedure - Management review*, LOGI-TIC

ENTRETIENS

- *HR DIRECTOR*, LOGI-TIC,
 - o Interview 4 : *objectifs et attentes de l'outil « Quality Management System » du service des Ressources Humaines*, Ulg, 24/11/2016
 - o Interview 7 : *la gestion de la qualité chez LOGI-TIC*, Ulg, 21/12/2016
 - o Interview 9 : *la gestion des données RH chez LOGI-TIC*, Ulg, 13/04/2017

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

- Interview 16 : *Le fonctionnement et la participation au Management Team*, Ulg, 24/05/2017
- *HR MANAGER*, LOGI-TIC,
 - Interview 1 : *la construction du « Quality Management System » pour le service des Ressources Humaines*, Ulg, 20/10/2016
 - Interview 3 : *les composantes de l'outil « QMS » pour le service des Ressources Humaines*, Ulg, 22/11/2016
 - Interview 5 : *Etat d'avancement de l'outil*, Ulg, 7/12/2016
 - Interview 8 : *Les implication de la gestion de la qualité pour le service des Ressources Humaines*, Ulg, 13/03/2017
 - Interview 10 : *Les jeux de pouvoir en entreprise*, Ulg, 26/04/2017
 - Interview 11 : *Intégration du service RH dans l'organisation*, Ulg, 3/05/2017
- *QUALITY & SAFETY MANAGER*, LOGI-TIC,
 - Interview 2 : *la gestion de la qualité chez LOGI-TIC*, Ulg, 10/11/2016
 - Interview 6 : *l'utilisation de la norme ISO 9001 pour la gestion de la qualité chez LOGI-TIC*, Ulg, 8/12/2016
- *OUTBOUND MANAGER*, LOGI-TIC, Interview 12 : *Le département Outbound : fonctionnement, philosophie et interactions avec le service RH*, Ulg, 10/11/2016
- *REPRÉSENTANT DU PERSONNEL EMPLOYÉ*, LOGI-TIC, Interview 13 : *La représentation syndicale chez LOGI-TIC : fonctionnement, philosophie et interactions avec le service RH*, Ulg, 12/05/2017
- *GROUP BUSINESS MANAGER*, LOGI-TIC, Interview 14 : *Le département Account Management : fonctionnement, philosophie et interactions avec le service RH*, Ulg, 12/05/2017
- *FINANCE DIRECTOR*, LOGI-TIC, Interview 15 : *Le comité de direction : fonctionnement, philosophie et interactions avec le service RH*, Ulg, 18/05/2017

Annexes

Table des annexes

ANNEXE N°1 : LEXIQUE	II
ANNEXE N°2 : PROFIL DES PERSONNES INTERVIEWÉES	III
ANNEXE N°3 : ORGANIGRAMME DE LOGI-TIC ET CATÉGORIES ORGANISATIONNELLES	IV
ANNEXE N°4 : LE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM	V
ANNEXE N°5 : « PROCESS DEFINITION: HUMAN RESOURCE PROCESS »	VI
ANNEXE N°6 : GRILLE D'ÉVALUATION POUR LES FOURNISSEURS	XI

ANNEXE N°1 : LEXIQUE

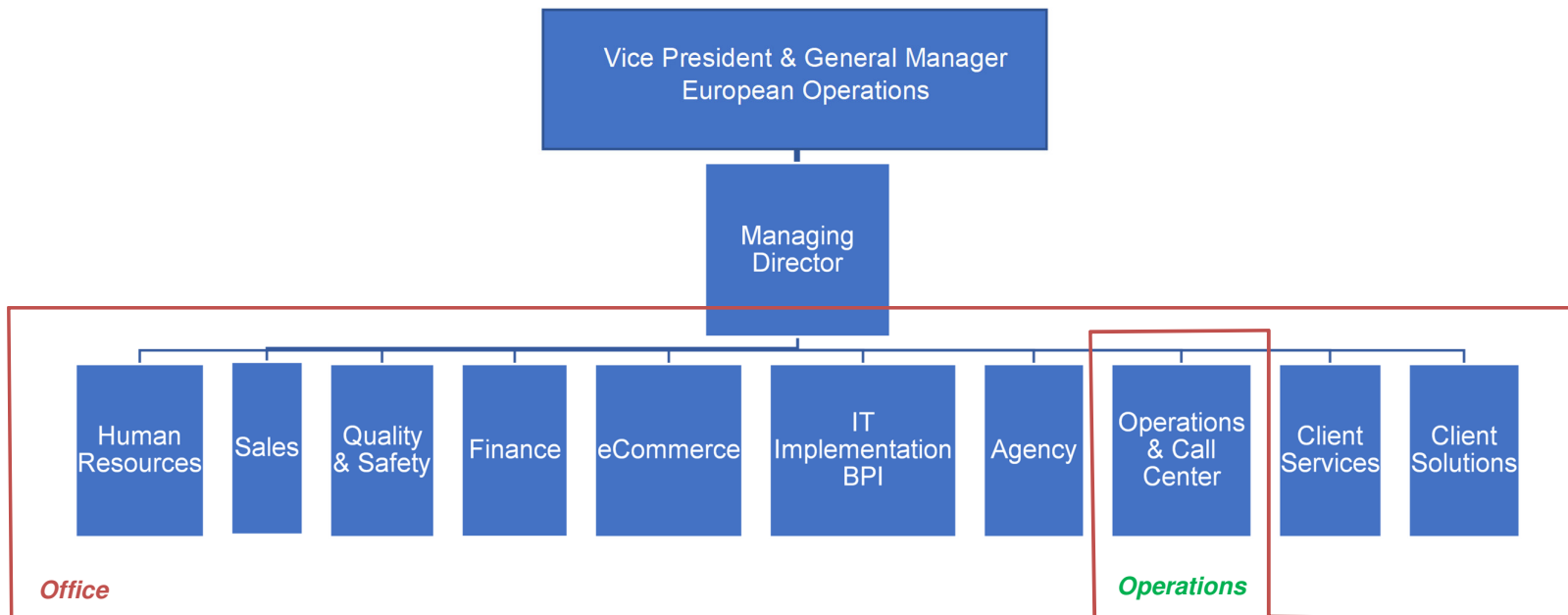
☒ BA	<i>Business Analyst</i>
☒ BM	<i>Business Manager</i>
☒ CE	Conseil d'entreprise
☒ CPPT	Conseil de Prévention et de Protection du Travail
☒ DRH	Direction des Ressources Humaines
☒ GBM	<i>Group Business Manager</i>
☒ GRH	Gestion des Ressources Humaines
☒ HRM	<i>Human Resources Management</i>
☒ HRBP	<i>Human Resources & Business Partner</i>
☒ IT	<i>Information Technology</i>
☒ KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
☒ QBR	<i>Quarterly Business Review</i>
☒ QMS	<i>Quality Management System</i>
☒ RH	Ressources Humaines
☒ SBA	<i>Senior Business Analyst</i>
☒ TQM	<i>Total Quality Management</i>

La position controversée du service RH dans les organisations :
 Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

ANNEXE N° 2 : PROFIL DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Numéro d'entretiens	Titre	Genre	Ancienneté	Brève description du poste
4, 7, 9, 16	<i>HR Director</i>	Féminin	15 ans	Responsable des Ressources Humaines pour l'Europe (Belgique, Angleterre, Bulgarie, France)
1, 3, 5, 8, 10, 11	<i>HR Manager</i>	Féminin	6 ans	Responsable des Ressources Humaines pour le site liégeois
2, 6	<i>Quality & Safety Manager</i>	Masculin	7 ans	Responsable de la gestion de la Qualité et de la Sécurité pour le site liégeois
12	<i>Outbound Manager</i>	Masculin	18 ans	Responsable des activités <i>Outbound</i> (préparation de commandes)
13	Délégué syndical	Masculin	13 ans	Représentant du personnel employé dans les différentes instances de concertation social
14	<i>Group Business Manager</i>	Féminin	7 ans	Responsable d'une équipe en charge de la gestion des comptes clients
15	<i>Finance Director</i>	Masculin	12 ans	Membre du <i>Management Team</i>

ANNEXE N°3 : ORGANIGRAMME DE LOGI-TIC ET CATÉGORIES ORGANISATIONNELLES



ANNEXE N°4 : LE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

	KPI	Level defined	Level	Goal?	Outils périphériques
ABCDE	Score rating	YES	A:12,5% , B: 35% , C: 47,5%, D: 5%, E: 0% - par semestre		ABCD Ranking evolution & Statistics\Ranking Evolution.xlsx
Absence Rate	Absence rating	YES	under national average (2.81% en 2015) et under previous		H:\ADMINISTRATION HR\Absentéisme\2016 Rapports Absence Rate\2016 Absence Rate.xlsm
Contract Termination/ Turn Over	Rotation level	YES	Positive or Negative	YES	H:\ADMINISTRATION HR\Staff Evolution\Staff evolution.xlsm
Hiring Performance Process	Score rating	YES	<i>à définir</i>		H:\ADMINISTRATION HR\QMS 2016\Hiring Performance\Hiring Performance.xlsx
HR Supplier Pricing	Score rating	YES	70%	YES	H:\ADMINISTRATION HR\QMS 2016\Score rating HR Suppliers\Score Rating\DA-FCT-40 Supplier rating.xlsx
HR Skills Transfer	Back up rating	YES	60%	YES	Skills transfer\HR\Back up average.xls
Company Skills transfer	Training appraisal	YES	Trainer not below 3		H:\ADMINISTRATION HR\Formation\ROI Formations evolution\20160715 - ROI Formations.xlsx
Tenure	Score rating	YES	3		H:\ADMINISTRATION HR\Rapports\Rapport Tenure\Tenure General Evolution.xlsx

ANNEXE N° 5 : « PROCESS DEFINITION: HUMAN RESOURCE PROCESS »

Process Definition: HUMAN RESOURCE PROCESS

1. SUMMARY

- 1.1. This document defines the **Human Resource process** in detail.
- 1.2. The relationship between this process and the other processes within the LOGI-TIC management system is illustrated in the process flow map included in the **Quality Manual**.

2. REVISION AND APPROVAL

Rev.	Date	Nature of Changes	Approved By
rev.01	21/12/2015	Original issue.	Procedure Approver

3. PROCESS DEFINITION

- 3.1. The purpose of the **Human Resources process** is to execute the business strategy in HR objectives and to develop the HR strategy of the European Center of the Group LOGI-TIC in accordance with the corporate HR strategy and policies. Human resources provides also the office support for the facilities.

4. PROCESS OBJECTIVES AND METRICS

- 4.1. Process objectives for this process are defined in records of management review; see the documented procedure **Management Review**.
- 4.2. In addition, each objective has at least one metric (or KPI) with which management can measure the effectiveness of the process. These are also defined in records of management review.

5. PROCESS OWNERS AND RESPONSIBLE PARTIES

- 5.1. The owner of this process is the **Human Resources Manager**. Responsible and accountable parties are visible in the organigram of the process.

- 5.2. Additional Responsibilities are:

5.2.1. Human Resources

- Ensures the correct application of work regulations and collective agreements within the company ;
- Supports the management for local application of HR procedures, ... ;
- Manages relationships with unions and ensures the correct functioning of the legal committees (Union representation, CPPT, ...) ;

- Develops and follows the company salary policy ;
- Handles recruitments and internal mobility (job descriptions, job advertising, interviews, work contracts, integration of the new employees, ...) ;
- Develops and follows the annual training plan and the related budget ;
- Organizes and follows the performance reviews ;
- Manages the expatriates (compensation, work permit, housing, admin. support ...) ;
- Supervision of the payroll administration to ensure the correct calculation of the salaries and related documentation ;
- Follow up of the HR KPI's (absence rate, turnover....) ;
- Ensures the HR reporting (compensation costs, forecasts, ..) and the monthly activity report to the corporate executive committee ;
- Manages the internal communication in collaboration with the General Manager ;
- Plays a role of mediator in conflict management or in case of individual issues ;
- Negotiates the contracts with the HR suppliers (temp agencies, leasing companies...) ;
- Runs and manages the HR team (currently 3 people) in all its aspects, like reviews, recruiting, appraisals, meetings etc.;

5.2.2. Administration & Payroll

- Collect information regarding costs from functional areas for budget and forecast purposes;
- Perform monthly analytical reporting per client and per activity ;
- Analyze and follow up variances between budget/forecast/actuals ;
- Perform random checks on services invoiced to Clients ;
- Work in close collaboration with accounting department for the reporting package to be sent to mother company ;
- Follow up client and project profitability with operational departments and challenge managers ;
- Identify cost saving opportunities;
- Identify potential improvements in the reporting process ;
- Manage occasional business or Human Resource-oriented projects

6. TYPICAL PROCESS INPUTS

6.1. The typical required inputs for this process are:

6.1.1. Technical information needed:

ops: resource plan
Legal requirements
Demand requirements

- 6.1.2. Resources needed:
 -
- 6.1.3. Personnel needed:
 -
- 6.1.4. Special training needed:
 -

7. TYPICAL PROCESS STEPS

7.1. The process steps

Resource needed -demand -job description -recruit process CPPT	Resource Selection -capability test -interview -qualification -short list	Hiring: Contracting process Appraisals	Function analysis & Gap Training	Close monitoring in Function execution	Employment in function
---	--	--	---	---	-------------------------------

8. TYPICAL PROCESS OUTPUTS

8.1. The typical results (outputs) of the process are as follows:

- 8.1.1. Product produced:

Followup plan
Performance
Absence rate / turnover
Profitability
Salary policy

- 8.1.2. Documents or technical information produced:
 -
- 8.1.3. Records produced:
 -
- 8.1.4. Services produced:
 -

9. RELATED RISKS

- 9.1. The following risks are identified related to this process.
- 9.2. Management may elect to conduct a formal risk assessment for any of these risks; the preferred method of risk assessment is indicated herein.

Risk	Likelihood	Severity	Assessment Method (if applicable)	Mitigation

La position controversée du service RH dans les organisations :
Étude de l'impact des *HR Analytics* dans les jeux de pouvoir chez LOGI-TIC

ANNEXE N 6 : GRILLE D'ÉVALUATION POUR LES FOURNISSEURS

Supplier rating									
	Explanation	Maximum Rating	Better than Expectations	Meeting our expectations completely	Acceptable With issues Improving	Not meeting Expectations	Completely not meeting the expectations	Score	Comment your score
			100%	90%	80%	60%	40%		
Is the Supplier file current? Is the communication running smoothly?	Are the documents all up to date? Does the supplier inform you about his strategy and how they can be of use for you? Forecasts are correct? Supplier selfassessments (QSA checklist) Performance reviews Performance monitoring (delivery, quality, incidents) Service none compliancy reports Customer disruptions Problem solution and follow up. QBRs? Financial health?	10		x					
Does the supplier have a documented Quality System?	A documented Quality system is like ISO9001, a controlled quality system and on company level measurement of product quality.	15		X					
Do services or products have the required paperwork?	Is the service delivered with the paperwork we need. Are the products delivered with evidence of quality, like sample quality data and sample inspection reports.	15	x						
What is the appearance and condition of services or products?	Has the service or product top quality appearance or is the cosmetical look (packaging) below expectations.	10			x				
What is the supplier's history of meeting delivery schedules?	Does the supplier deliver in time or does he have a history of not meeting the agreements? Is the Forecast correct? Are the payments in time?	15	x						
Have there been any rejected services or products?	Did you receive rejected services? For Software this service can mean that certain functionalities are not "common sense" but just difficult to use for the end user.	15	x						
The problem solving methodology and follow up.	Is the problem solving done in a timely manner and is the communication appropriate? Do the same problems come back over and over again?	20	x						
Total	Total	100							