

**HEC MONTRÉAL**

**L'utilisation optimale de la mesure des résultats en GRH, une  
question de compétences des professionnels RH?**

**par**

**Sandra Mignacca**

**Science de la gestion**

**Gestion des ressources humaines**

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Janvier 2012

©Sandra Mignacca, 2012

## SOMMAIRE

---

Les nouvelles exigences du monde professionnel instaurées depuis plusieurs années ont fait en sorte que les entreprises sont amenées à dépendre et à accorder plus d'importance à leurs ressources humaines (Gosselin et Le Louarn, 1999). Ces nouvelles exigences ont aussi eu un impact sur la profession ressources humaines (RH) dans son ensemble. Plus spécifiquement, nous avons constaté une évolution du rôle de la fonction RH, du rôle des professionnels en RH (PRH) ainsi qu'une modification de leurs compétences (Ulrich *et al.*, 2007). L'acquisition de ces nouvelles compétences par les PRH est importante à étudier, car elle peut avoir un impact sur les résultats organisationnels. En effet, lorsque les PRH possèdent les bonnes compétences, ces professionnels peuvent influencer jusqu'à 20% de la performance organisationnelle (Ulrich *et al.*, 2008) et ainsi contribuer à la valeur ajoutée dans les organisations. Cependant, comment faire pour contribuer concrètement à cette valeur ajoutée dans les entreprises? Certains auteurs ont identifié l'utilisation de la mesure en gestion des ressources humaines (GRH) comme étant l'une des quatre caractéristiques requises pour que les PRH contribuent à la valeur ajoutée des organisations (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004). Toutefois, la simple action de mesurer dans les organisations ne suffit pas, puisque la plupart des entreprises sont déjà dans l'obligation de mesurer certaines pratiques RH, dont la formation par exemple (Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, 2007). C'est pourquoi nous introduisons le concept d'utilisation optimale de la mesure en GRH. Cette notion tend vers un niveau plus élevé que la simple action de mesurer des indicateurs. De ce fait, l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH s'effectue en quatre étapes : mesurer, analyser, évaluer et décider (Le Louarn, 2010). La décision étant l'étape ultime de la mesure en GRH (Cascio et Boudreau, 2008; Le Louarn, 2008).

Notre étude tente donc d'établir un lien entre les compétences des PRH et la mesure des résultats en GRH en posant la question suivante : *Quel est le lien entre les compétences des professionnels RH œuvrant au Québec et le niveau d'utilisation des pratiques de mesure des résultats en GRH?* De plus, ce mémoire a comme objectifs secondaires de recenser les types d'indicateurs mesurés par les PRH dans les organisations québécoises et de vérifier l'utilité du questionnaire des compétences des PRH conçu par Ulrich et ses

collègues (2008). Pour arriver à conceptualiser ce lien, nous avons émis 11 hypothèses de recherche reposant sur les deux séries de variables à l'étude (compétences des PRH ainsi que l'utilisation optimale de la mesure de certaines pratiques et résultats RH).

Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons acheminé un questionnaire en ligne à tous les membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées (CRHA). Un total de 187 membres a répondu à la totalité du questionnaire. Lors des analyses statistiques, nous avons constaté que seule la compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel (GTCO) avait un effet sur nos variables dépendantes suivantes : l'utilisation optimale de la mesure de la sélection, formation, développement et performance ainsi que le regroupement des 10 pratiques et résultats RH que nous avons appelé la «pratique macro». Toutefois, les hypothèses non soutenues peuvent s'expliquer par la présence de lien significatif avec les variables de contrôle suivantes : présence de travailleurs syndiqués, appui de la haute direction, service RH : focus (se définissant comme étant les différentes activités qui composent le service RH) ainsi que les pratiques RH de niveau opérationnel et transactionnel.

Cette recherche nous a aussi permis de constater que les types d'indicateurs les plus mesurés par les PRH étaient les indicateurs d'efficience, pour sept des 10 pratiques et résultats RH de notre étude. Finalement, nous avons validé l'utilité du questionnaire d'Ulrich et ses collègues (2008) en ayant obtenu des moyennes similaires quant aux compétences des PRH, avec toutefois quelques différences par rapport à la compétence la plus importante à développer. Ces différences s'expliquent entre autres, par le choix des variables dépendantes distinctes dans les deux études, soit la performance (Ulrich *et al.*, 2008) et l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH dans notre cas.

Enfin, malgré les limites de notre étude, celle-ci offre un apport notable au niveau des contributions théoriques et pratiques en étant une des premières études qui a tenté de relier le concept des compétences des PRH et la mesure des résultats en GRH dans une même recherche.

**Mots-clés : Professionnels RH (PRH), compétences, mesure, indicateurs, pratiques, résultats, ressources humaines (RH)**

## TABLE DES MATIÈRES

---

SOMMAIRE.....	i
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	x
REMERCIEMENTS.....	xi

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>Contexte</b> .....	<b>1</b>
<b>Question de recherche</b> .....	<b>2</b>
<b>Contributions potentielles</b> .....	<b>3</b>
<b>Plan du mémoire</b> .....	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE</b>	<b>5</b>

1. Le concept des pratiques de mesure des résultats en gestion des ressources humaines (GRH).....	5
<b>1.1. Définition du concept de mesure : qu'est-ce que la mesure en GRH ?.....</b>	<b>6</b>
1.1.1. L'escalier de la valeur ajoutée RH.....	6
1.1.2. Les indicateurs RH.....	7
1.1.2.1. <i>Les types d'indicateurs RH</i> .....	7
1.1.2.2. <i>Les études sur les types d'indicateurs RH</i> .....	9
1.1.2.3. <i>Critique des études</i> .....	12
1.1.3. Modèles d'utilisation de la mesure.....	13
1.1.3.1. <i>Modèle LAMP par Boudreau et Ramstad (2007)</i> .....	14
1.1.3.2. <i>Modèle de Fitz-enz (2010)</i> .....	14
1.1.3.3. <i>Modèle de Le Louarn (2010)</i> .....	15
1.1.3.4. <i>Justification du choix du modèle de mesure</i> .....	16
1.1.4. Tableaux de bord RH.....	17
1.1.4.1. <i>Tableaux de bord opérationnels RH</i> .....	19
1.1.4.2. <i>Tableaux de bord de résultats RH</i> .....	19
1.1.4.3. <i>Tableaux de bord stratégiques RH</i> .....	19
1.1.4.4. <i>Tableaux de bord de coûts et de revenus RH</i> .....	20

<b>1.2. Objet de la mesure : les pratiques et résultats RH</b> .....	<b>20</b>
1.2.1. Les définitions.....	22
1.2.1.1. <i>Recrutement</i> .....	22
1.2.1.2. <i>Sélection</i> .....	23
1.2.1.3. <i>Formation</i> .....	23
1.2.1.4. <i>Développement</i> .....	25
1.2.1.5. <i>Performance</i> .....	26
1.2.1.6. <i>Satisfaction</i> .....	27
1.2.1.7. <i>Mobilisation</i> .....	27
1.2.1.8. <i>Absentéisme</i> .....	28
1.2.1.9. <i>Roulement du personnel</i> .....	28
1.2.1.10. <i>Accidents de travail</i> .....	29
1.2.2. Les liens empiriques.....	30
1.2.2.1. <i>Liens empiriques : pratiques RH</i> .....	30
1.2.2.2. <i>Liens empiriques : résultats RH</i> .....	32
1.2.3. Constats en matières des pratiques de mesure des résultats en GRH.....	33
<b>1.3. Pourquoi mesurer? Compétences des PRH</b> .....	<b>35</b>
1.3.1. Définition de la notion de compétence.....	35
1.3.2. Définition d'une compétence pour les PRH.....	36
1.3.3. Le développement des compétences des PRH.....	38
1.3.3.1. <i>Rôles des PRH</i> .....	38
1.3.3.2. <i>Modèles des compétences RH</i> .....	41
1.3.4. Modèle HRSC, 2007 (Ronde 5).....	49
1.3.4.1. <i>Justification des compétences non incluses dans le modèle</i> ...	54
1.3.4.2. <i>Critique des modèles de compétences RH</i> .....	54
<b>1.4. Conclusion</b> .....	<b>55</b>
<b>CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL</b> .....	<b>56</b>
<b>2.1 Rappel de la question de recherche</b> .....	<b>56</b>
<b>2.2 Définitions des variables</b> .....	<b>58</b>
2.2.1 Variable indépendante.....	58
2.2.2 Variable dépendante.....	60
2.2.3 Variables de contrôle.....	62
<b>2.3 Formulation des hypothèses</b> .....	<b>64</b>

<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODE</b> .....	<b>72</b>
<b>3.1 Population</b> .....	<b>72</b>
3.1.1 Échantillon.....	72
<b>3.2 L’outil de collecte de données</b> .....	<b>73</b>
3.2.1 Présentation de l’outil.....	74
<b>3.3 Description des échelles de mesure utilisées</b> .....	<b>75</b>
3.3.1 Mesure de la variable indépendante.....	75
3.3.2 Mesure de la variable dépendante.....	77
3.3.3 Mesure des variables de contrôle.....	78
<b>3.4 Administration du questionnaire</b> .....	<b>80</b>
<b>3.5 Pré-test</b> .....	<b>81</b>
3.5.1 Entrevues de validation du questionnaire.....	81
<b>3.6 Traitements statistiques des données</b> .....	<b>82</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</b> .....	<b>84</b>
<b>4.1. Résultats de la collecte de données</b> .....	<b>84</b>
4.1.1 Profil des répondants.....	85
4.1.2 Aperçu général de la mesure des pratiques et résultats RH.....	92
4.1.2.1 Type d’indicateurs RH.....	93
4.1.3 Aperçu général des compétences des PRH.....	95
<b>4.2 Préparation des données</b> .....	<b>96</b>
4.2.1 Variable indépendante.....	97
4.2.2 Variable dépendante.....	101
4.2.3 Variable de contrôle.....	102
<b>4.3 Création des variables</b> .....	<b>104</b>
4.3.1 Variable indépendante.....	105
4.3.2 Variable dépendante.....	105
4.3.3 Variable de contrôle «service RH».....	106
<b>4.4 Matrices de corrélation</b> .....	<b>107</b>
4.4.1 Les compétences des PRH et l’utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH.....	107
4.4.2 L’utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH et les variables de contrôle.....	110
4.4.3 Les compétences des PRH et les variables de contrôle.....	112

<b>4.5 Test des hypothèses</b> .....	<b>114</b>
4.5.1 Vérification de l'hypothèse 1.....	115
4.5.2 Vérification de l'hypothèse 2.....	118
4.5.3 Vérification de l'hypothèse 3.....	118
4.5.4 Vérification de l'hypothèse 4.....	119
4.5.5 Vérification de l'hypothèse 5.....	119
4.5.6 Vérification de l'hypothèse 6.....	120
4.5.7 Vérification de l'hypothèse 7.....	120
4.5.8 Vérification de l'hypothèse 8.....	121
4.5.9 Vérification de l'hypothèse 9.....	121
4.5.10 Vérification de l'hypothèse 10.....	121
4.5.11 Vérification de l'hypothèse 11.....	122
<b>4.6 Tests supplémentaires</b> .....	<b>122</b>
<b>4.7 Conclusion</b> .....	<b>123</b>
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION</b>	<b>124</b>
<b>5.1 Principaux résultats de la recherche</b> .....	<b>124</b>
<b>5.2 Discussion des résultats de la recherche</b> .....	<b>126</b>
5.2.1 Compétences des PRH.....	126
5.2.2 La mesure en GRH.....	128
5.2.3 Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH.....	128
5.2.3.1 <i>Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure du recrutement</i> .....	129
5.2.3.2 <i>Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de la sélection</i> .....	130
5.2.3.3 <i>Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de la formation</i> .....	130
5.2.3.4 <i>Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure du développement</i> .....	131
5.2.3.5 <i>Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de la performance</i> .....	131
5.2.3.6 <i>Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de la satisfaction</i> .....	131
5.2.3.7 <i>Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de la mobilisation</i> .....	132
5.2.3.8 <i>Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure d'absentéisme, roulement du personnel et accidents de travail</i> .....	132
5.2.4 Lien entre l'utilisation optimale de la mesure en GRH et les variables de contrôle.....	133

<b>CHAPITRE 6 : CONCLUSION</b>	<b>138</b>
<b>Limites de la recherche</b> .....	<b>139</b>
<b>Apports de la recherche</b> .....	<b>142</b>
<b>Avenue de recherche</b> .....	<b>144</b>
<b>ANNEXES</b>	
I) Questionnaire version papier (abrégé) .....	146
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>160</b>

## LISTE DES TABLEAUX

---

### ***CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE***

Tableau 1.1 : Types d'indicateurs utilisés dans les organisations.....	11
Tableau 1.2 : Les pratiques et résultats RH théoriques.....	21
Tableau 1.3 : Modèles de compétences des PRH théoriques.....	42
Tableau 1.4 : Modèles empiriques de compétences des PRH.....	43
Tableau 1.5 : Les différents modèles du HRSC par Ulrich et ses collègues.....	47

### ***CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL***

Tableau 2.1 : Définitions des compétences des PRH (Ulrich et <i>al.</i> , 2008).....	60
Tableau 2.2 : Définitions des pratiques et résultats RH.....	62
Tableau 2.3 : Les variables de contrôle.....	64

### ***CHAPITRE 3 : MÉTHODE***

Tableau 3.1 : Résultats des Alphas de Cronbach pour les compétences des PRH.....	75
Tableau 3.2 : Questions sur les compétences des PRH.....	76
Tableau 3.3 : Questions sur l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH.....	77
Tableau 3.4 : Mesure des variables de contrôle : démographie des PRH.....	79
Tableau 3.5 : Mesure des variables de contrôle : caractéristiques organisationnelles, caractéristiques du service RH, appui de la haute direction.....	80

### ***CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS***

Tableau 4.1 : Résultats des variables de contrôle : Démographie des PRH.....	85
Tableau 4.2 : Résultats des variables de contrôle : Caractéristiques organisationnelles..	88
Tableau 4.3 : Résultats des variables de contrôle : Caractéristiques du service RH...	89
Tableau 4.4 : Résultats des variables de contrôle : Appui de la haute direction.....	91
Tableau 4.5 : Mesure des pratiques et résultats RH par les PRH (n=186).....	92
Tableau 4.6 : Types d'indicateurs mesurés dans notre étude (n=186).....	93
Tableau 4.7 : Types d'indicateurs mesurés par pratiques et résultats RH.....	94
Tableau 4.8 : Aperçu général des compétences des PRH.....	96

Tableau 4.9 : Analyse factorielle forcée à 5 facteurs pour les compétences des PRH.....	98
Tableau 4.10 : Analyse factorielle forcée à 2 facteurs pour le service RH.....	104
Tableau 4.11 : Coefficients alpha : variable créée «compétences des PRH».....	105
Tableau 4.12 : Coefficients alpha : variable créée «utilisation optimale».....	106
Tableau 4.13 : Coefficients alpha : variable créée «service RH».....	107
Tableau 4.14 : Matrice de corrélation : variables indépendantes et variables dépendantes.....	108
Tableau 4.15 : Matrice de corrélation : variables dépendantes et variables de contrôle.....	111
Tableau 4.16 : Matrice de corrélation : variables indépendantes et variables de contrôle.....	113
Tableau 4.17 : Analyse de régression pour l'hypothèse 1.....	115
Tableau 4.18 : Résultats des analyses de régression pour les autres hypothèses de recherche.....	117

## LISTE DES FIGURES

---

### ***CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE***

Figure 1.1 : Modèle de l'escalier de la «valeur ajoutée RH».....	6
Figure 1.2 : Indicateurs de l'étude de Lawler III, Levenson et Boudreau (2004).....	13
Figure 1.3 : Modèle d'utilisation de la mesure en GRH.....	16
Figure 1.4 : Liens entre pratiques RH et les autres marches de l'escalier.....	30
Figure 1.5 : Liens entre résultats RH et résultats organisationnels.....	32
Figure 1.6 : Lien entre compétence RH et performance.....	37
Figure 1.7 : Modèle de 2007, HRSC.....	49

### ***CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL***

Figure 2.1 : Modèle conceptuel .....	58
Figure 2.2 : Modèle d'utilisation de la mesure en GRH.....	61

### ***CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS***

Figure 4.1 : Recodification des réponses des participants.....	102
--	-----

### ***CHAPITRE 5 : DISCUSSION***

Figure 5.1 : Résultats des hypothèses de recherche variables indépendantes et dépendantes.....	124
Figure 5.2 : Résultats des hypothèses de recherche variables dépendantes et variables de contrôle.....	125

## REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier en tout premier lieu mon directeur de mémoire Michel Cossette pour son soutien indéniabte tout au long de ce processus. Sa disponibilité sans précédent, ses encouragements, son appui et ses nombreux conseils m'ont aidée à réaliser et compléter ce mémoire. Sans lui, cette recherche n'aurait été possible. Merci pour tout!

Je voudrais aussi remercier tous les professionnels RH et les membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines (CRHA) qui ont participé à ma collecte de données. Sans votre participation, ce mémoire n'aurait pas été possible, donc un grand merci à vous.

À tous les professeurs dont j'ai eu le plaisir de côtoyer, merci pour votre disponibilité, vos enseignements et vos précieux conseils. À tous les gens que j'ai rencontrés à HEC durant cette année et demie, plus particulièrement à mes amis Laurent, Christine, Ophélie, Marie, Myriam et Marie-Claude, merci pour tous les souvenirs que je vais garder précieusement avec moi!

Finalement, je dois dire un gros merci à ma famille et mes amis qui m'ont toujours supportée et encouragée lors des moments plus difficiles. Un merci particulier à ma mère, mon père, mes sœurs et Paolo qui ont dû endurer mes moments de désespoir.

Encore une fois, merci à vous tous et bonne lecture!

# INTRODUCTION

## Contexte

L'importance accordée aux ressources humaines (RH) au sein des organisations s'est accrue considérablement au cours des dernières décennies. En effet, puisque l'économie est de plus en plus axée vers le savoir, l'innovation, la qualité, la rapidité et l'importance du service à la clientèle (Becker, Huselid et Ulrich, 2001), les organisations sont portées à dépendre davantage des connaissances, des compétences et des habiletés de leurs employés (Gosselin et Le Louarn, 1999).

Suite à ces changements et nouvelles exigences du monde professionnel, le rôle de la fonction RH s'est vu transformé (Ulrich *et al.*, 2007). Les professionnels RH (PRH) ont aussi vu leurs rôles, et plus spécifiquement leurs compétences, modifiés à leur tour (Yeung, Woolcock et Sullivan, 1996; Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Boselie et Paauwe, 2005; Ulrich *et al.*, 2007).

Le développement de ces nouvelles compétences par les PRH est important, car il peut avoir un impact sur les résultats organisationnels. En effet, lorsque les PRH acquièrent les bonnes compétences, ils peuvent affecter jusqu'à 20% de la performance organisationnelle (Ulrich *et al.*, 2008). De plus, lorsque les PRH possèdent certaines compétences-clés, ceux-ci sont capables de répondre aux exigences demandées et contribuer à la valeur ajoutée de l'organisation (Ulrich *et al.*, 2008).

Ainsi, dans un contexte professionnel où la contribution à la valeur ajoutée et à la performance organisationnelle est essentielle à la pérennité des organisations (Le Louarn, 2008), il semble pertinent d'étudier les compétences requises des PRH. Cependant, comment les PRH peuvent-ils contribuer à cette valeur ajoutée dans les organisations? La mesure des résultats en gestion des ressources humaines (GRH) est une des façons d'y réussir. En effet, certains auteurs ont identifié l'utilisation de la mesure en GRH comme étant l'une des quatre caractéristiques requises pour que les PRH contribuent à la valeur ajoutée dans les organisations (Lawler III, Levenson et

Boudreau, 2004). Toutefois, malgré les impacts positifs de la mesure des résultats en GRH et des compétences des PRH, aucune étude n'a tenté de relier ces deux concepts ensemble. Considérant cette problématique, nous avons donc décidé d'aborder dans le présent mémoire, à la fois les compétences des PRH et la notion de mesure des résultats en GRH. Ces choix de sujets sont pertinents, car le développement de compétences en lien avec la mesure en GRH est fondamental si les professionnels veulent être capables d'apporter de la valeur à l'entreprise (Becker, Huselid et Ulrich, 2001).

Par ailleurs, la simple action de mesurer dans les organisations ne suffit pas, car la plupart des entreprises sont déjà dans l'obligation de mesurer certaines pratiques en RH, dont la formation de leurs employés selon la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (2007). Toutefois, le calcul de coûts dépensés en formation pour une année ne permet pas de déterminer si la pratique RH apporte une valeur ajoutée à l'organisation. C'est ainsi qu'il est possible de faire plus que la simple action de mesurer des indicateurs, car le but ultime de la mesure est d'arriver à une décision (Cascio et Boudreau, 2008; Le Louarn, 2008), que l'on considèrera comme étant une utilisation optimale de la mesure. Cette utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH s'effectue en quatre étapes : mesurer, analyser, évaluer et décider (Le Louarn, 2010). C'est pourquoi il est essentiel pour les PRH non seulement de mesurer les résultats en GRH, mais que cette mesure amène à une décision. Bref, par une description des compétences requises des PRH pour une utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH, ces PRH pourront contribuer à la valeur ajoutée des organisations et, de ce fait, répondre aux nouvelles exigences demandées (Becker, Huselid et Ulrich, 2001).

### **Question de recherche**

Le principal objectif de ce mémoire consiste à observer les compétences des PRH en lien avec les pratiques de mesure des résultats en GRH ainsi que le niveau d'utilisation de ces pratiques de mesure. Or, pour une utilisation optimale de la mesure, les PRH doivent développer certaines compétences afin de pouvoir analyser,

évaluer et prendre des décisions. Plus spécifiquement, cette recherche s'intéresse donc à établir un lien entre ces deux concepts en répondant à la question suivante :

**Quel est le lien entre les compétences des professionnels RH œuvrant au Québec et le niveau d'utilisation des pratiques de mesure des résultats en GRH?**

Cette question de recherche nous amènera également à recenser les types d'indicateurs mesurés par les PRH ainsi que de déterminer leur niveau d'utilisation dans les activités de gestion. Les études qui ont tenté de recenser les types d'indicateurs sont rares, voire pratiquement inexistantes. Cependant, en nous basant sur une de ces études menée dans des organisations américaines (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004), nous allons vérifier si ces mêmes indicateurs sont aussi présents dans les organisations québécoises. Toutefois, nous allons pousser l'analyse plus loin, en cherchant à savoir ce que les PRH font avec ces indicateurs une fois mesurés, à savoir leur utilisation. Puis, ce mémoire aura comme dernier objectif de vérifier l'utilité du questionnaire des compétences conçu par Ulrich et ses collègues (2008) pour les PRH œuvrant au Québec.

### **Contributions potentielles**

Au niveau de la contribution théorique, cette recherche empirique permettra de faire un lien entre deux littératures importantes en GRH, soit les compétences des PRH et l'importance de la mesure des résultats en GRH. En effet, cette étude permettra l'enrichissement des connaissances théoriques sur les indicateurs RH, les pratiques RH et les modèles d'utilisation de la mesure des résultats en GRH ainsi que sur les modèles de compétences des PRH. Cet élargissement de connaissances sera possible par le développement d'un cadre conceptuel mettant en évidence la relation entre ces divers concepts. De plus, par l'entremise de ce mémoire, nous tenterons de théoriser la notion de l'utilisation optimale de la mesure en GRH. Puis, ce mémoire permettra d'élargir les concepts dans le domaine des compétences des PRH au Québec. Par ailleurs, sur le plan pratique, cette recherche outillera les PRH en leur permettant de connaître, parmi les compétences, lesquelles sont les plus fortement associées à la

mesure des résultats en GRH. Enfin, ce mémoire permettra à la direction des RH d'identifier les compétences à développer au sein de leurs équipes RH en matière de mesure des résultats en GRH.

**Plan du mémoire**

Ce mémoire sera divisé en six chapitres. Le premier chapitre constituera une revue de la littérature de la mesure en GRH, des pratiques et résultats RH ainsi que des différents modèles de compétences des PRH. Le deuxième chapitre présentera le cadre conceptuel de notre mémoire en y exposant les hypothèses de recherche et les différentes variables de l'étude. La méthode utilisée pour mener à terme ce projet de recherche sera expliquée au troisième chapitre. Le quatrième chapitre et le cinquième chapitre présenteront respectivement les résultats obtenus lors de la collecte de données et l'interprétation des résultats de la recherche. Finalement, une conclusion de notre projet de mémoire sera présentée où seront démontrées les contributions et les limites de cette étude et quelques avenues possibles à explorer pour des recherches futures.

# CHAPITRE 1

## REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le but de ce chapitre est d'exposer une revue des écrits théoriques et empiriques des sujets à l'étude. Nous allons, tout d'abord, définir les différents concepts de notre question de recherche. Ensuite, nous présenterons les différents modèles théoriques et études empiriques en lien avec notre question de recherche. Finalement, les critiques ainsi que les apports de ces théories et études feront aussi partie de ce chapitre.

### **1. Le concept des pratiques de mesure des résultats en gestion des ressources humaines**

Avant d'explorer la mesure en GRH ainsi que les pratiques et résultats RH qui nous intéressent plus particulièrement pour ce mémoire, nous allons définir ce qu'est la gestion des ressources humaines au sens large. Il n'y a pas de définition universelle en ce qui concerne la GRH. En effet, la définition de la GRH a grandement évolué et peut faire référence à « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels » (Dolan *et al.*, 2002: 5). Puis, d'autres auteurs définissent la GRH comme étant un ensemble de pratiques de planification, de direction, d'aménagement et de contrôle des ressources humaines au sein d'une organisation (St-Onge *et al.*, 2009) ou comme faisant référence aux politiques, pratiques et système qui influencent les attitudes, les comportements et la performance des employés dans une organisation (Noe *et al.*, 2006). Finalement, la GRH peut être considérée comme de la gestion, c'est-à-dire, une action qui vise un but (Le Louarn, 2008). Par conséquent, lorsqu'on fait référence à la GRH comme de la gestion, celle-ci peut être définie comme étant un ensemble de décisions qui dresse un contrôle sur les ressources afin d'en dégager des résultats (Le Louarn, 2008). Contrairement aux autres définitions citées plus haut, celle-ci met l'accent sur la possibilité de mesurer des résultats en GRH. Pour les fins de notre mémoire, nous allons donc préconiser cette définition qui s'inscrit au cœur de notre question de recherche, car elle met précisément l'accent sur la mesure en GRH. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons nous attarder plus spécifiquement au concept de la mesure en GRH.

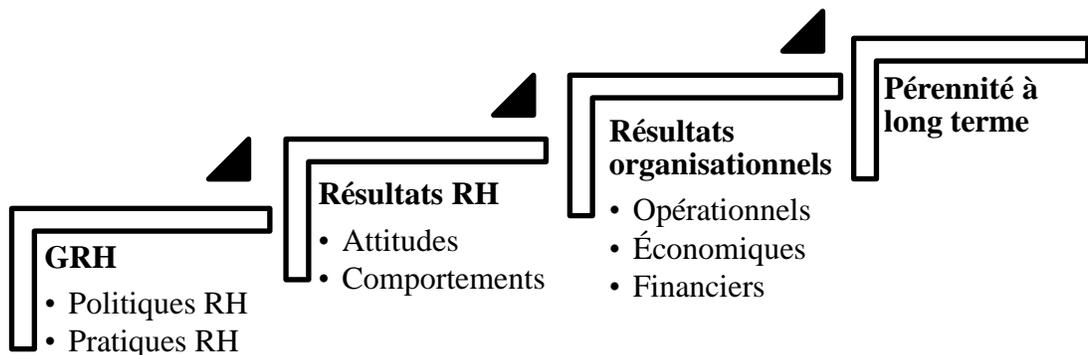
## **1.1 Définition du concept de mesure : qu'est-ce que la mesure en GRH ?**

Mesurer est l'action d'assigner une valeur numérique ou une quantité à des concepts en se basant sur des règles arithmétiques (Becker, Huselid et Ulrich, 2001). Plus précisément, recueillir des données sur les pratiques ou autres processus RH afin de leur attribuer un chiffre, revient à l'action de mesurer en GRH. Cette valeur numérique peut aider le PRH à comprendre davantage la pratique RH ou le concept qu'il mesure dont l'objectif est d'être capable de l'améliorer afin de créer de la valeur à l'organisation (Fitz-enz, 2010). Plusieurs concepts font partie intégrante de la notion de la mesure en GRH, dont l'escalier de la « valeur ajoutée RH », les indicateurs RH et les tableaux de bord RH.

### **1.1.1 L'escalier de la « valeur ajoutée RH »**

La figure de l'escalier est un modèle causal qui permet de lier les effets de la GRH sur les résultats organisationnels, dont la performance économique et financière, en incorporant les effets sur les résultats RH. Ces trois marches favorisent le succès de l'organisation à long terme (Le Louarn, 2008). La figure 1.1, à laquelle nous allons nous référer un peu plus loin dans ce chapitre, représente ce modèle dans son ensemble.

**Figure 1. 1 - Modèle de l'escalier de la « valeur ajoutée RH »**



*Source : modèle adapté de Le Louarn (2008)*

Par ce modèle, les organisations sont capables de comprendre comment les RH peuvent créer de la valeur au sein des organisations. De plus, cette représentation va aider les PRH à déterminer quels tableaux de bord produire et les indicateurs à intégrer (Le Louarn, 2008). Ces deux notions sont expliquées dans les paragraphes qui suivent.

### **1.1.2 Les indicateurs RH**

Un indicateur peut se retrouver sous plusieurs formes : un chiffre absolu (le nombre de nouvelles recrues), une valeur relative (pourcentage de recrues promues après un an de service) ou un ratio (le nombre de candidats retenus sur le nombre de candidatures reçues). Selon certains auteurs, cet indicateur peut mesurer plusieurs phénomènes : un coût, un temps, une quantité, une qualité et une réaction humaine (Fitz-enz, 2010); une quantité, un gain, un coût, une durée et une qualité (Boix et Féminier, 2003,2004); une quantité, un temps, une qualité et un coût (Le Louarn et Wils, 2001). Par ailleurs, il est possible de séparer les indicateurs RH selon trois types. Les définitions des différents types d'indicateurs sont expliquées à l'instant.

#### *1.1.2.1 Les types d'indicateurs RH*

Tel que présenté ci-haut, les organisations peuvent recueillir trois types d'indicateurs pour mieux comprendre et évaluer les activités RH ainsi que pour influencer la stratégie d'affaires et la performance organisationnelle (Boudreau et Ramstad, 2003). Ces indicateurs sont les suivants : indicateurs d'efficacité, indicateurs d'efficacités et les indicateurs d'impact.

#### Efficiences

Les indicateurs d'efficacité de la fonction RH sont les plus faciles à recueillir et mesurent « une quantité de ressources utilisée pour atteindre un résultat RH » (Le Louarn, 2008: 47). En effet, ceux-ci sont utilisés, car ils permettent de relier des dollars à des processus RH ainsi qu'améliorer les coûts et la durée de certaines activités RH (Boudreau et Ramstad, 2003). Les indicateurs servant à évaluer l'efficacité sont par exemple : la durée totale d'un recrutement, l'effectif total, le coût par employé, etc. Les indicateurs d'efficacité ont une limite, car ceux-ci ne tiennent

pas compte de la qualité ni de l'impact de la contribution RH sur l'efficacité organisationnelle. Par conséquent, ces indicateurs se concentrent presque uniquement sur la fonction RH (Boudreau et Ramstad, 2003). Toutefois, ces indicateurs peuvent être utiles dans le but de se comparer à d'autres organisations ou lors de décisions concernant les services RH à externaliser par exemple (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004).

### Efficacité

Les indicateurs d'efficacité permettent d'observer si les programmes et les pratiques RH produisent l'effet souhaité sur les employés ou sur les bassins de personnels pour lesquels ils étaient destinés (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004). De plus, ces indicateurs permettent de mesurer si l'objectif RH fixé d'avance a été atteint (Le Louarn, 2008). Par ailleurs, les indicateurs d'efficacité sont moins utilisés et mesurés dans les organisations comparativement aux indicateurs d'efficience (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004; Tootell *et al.*, 2009). Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les indicateurs d'efficacité tentent de relier les activités RH à un résultat organisationnel (Boudreau et Ramstad, 2003) et qu'il a été précisé par plusieurs auteurs que mesurer le lien entre une pratique RH et un résultat organisationnel peut s'avérer une tâche ardue (Delaney et Huselid, 1996; Le Louarn et Gosselin, 2000; Becker, Huselid et Ulrich, 2001). Par exemple, en ce qui concerne la formation, les indicateurs utilisés doivent mesurer si les employés ont développé des aptitudes ayant un impact sur leur travail et non seulement mesurer le taux de participation à cette formation qui n'apporte aucune information concernant l'efficacité de ces programmes. Un autre exemple serait de mesurer si, suite à une formation ou un programme de rémunération incitatif, les employés concernés ont vu leurs ventes augmenter (Boudreau et Ramstad, 2003).

### Impact

Les indicateurs d'impact tentent de démontrer le lien entre ce que font les ressources humaines et les effets tangibles procurant un avantage concurrentiel à l'organisation (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004). On peut se poser la question suivante lorsqu'on fait référence à des indicateurs d'impact : « How do differences in the

quality or availability of different talent pools affect strategic success? » (Boudreau et Ramstad, 2005: 132). Ces indicateurs peuvent s'observer quand on améliore la qualité des talents au sein de l'organisation ou lorsqu'une nouvelle politique RH est introduite (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004). Par ailleurs, d'après les études qui ont observé les types d'indicateurs mesurés dans les entreprises, les indicateurs d'impact y sont très rarement utilisés (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004; Tootell *et al.*, 2009; Gates et Langevin, 2010a). Cependant, une étude a démontré que la nouvelle tendance concernant la fonction RH s'orientait vers l'importance de mesurer l'efficacité et l'impact des RH (Yeung, Woolcock et Sullivan, 1996). Il serait donc essentiel de mesurer ces indicateurs dans les organisations.

#### *1.1.2.2 Les études sur les types d'indicateurs RH*

Nous avons décidé de séparer les indicateurs RH de notre mémoire selon ces mêmes catégories expliquées ci-haut: efficacité, efficacité et impact, car plusieurs autres études ont classifié les indicateurs en utilisant ces mêmes trois types. Voici un survol de ces études.

##### Étude de Lawler III, Levenson et Boudreau (2004)

Un des buts de l'étude des auteurs Lawler III, Levenson et Boudreau (2004) était de connaître les types d'indicateurs RH utilisés (efficacité, efficacité et impact) dans 37 organisations américaines. Pour ce faire, ils ont demandé aux organisations participantes de recenser, par questionnaire, les différents indicateurs RH mesurés dans leur organisation qui, par la suite, ont été classés selon les trois types identifiés précédemment. Les résultats de l'étude ont permis de constater que les organisations mesurent une variété d'indicateurs, mais les 2/3 des répondants utilisent des indicateurs d'efficacité. Ces indicateurs sont les plus répandus dans les organisations comparativement aux deux autres types. Ensuite, un autre objectif de cette recherche visait à connaître si le fait d'avoir des indicateurs pertinents et une meilleure utilisation de ceux-ci permettaient aux PRH d'être considérés comme des partenaires stratégiques au sein de leur organisation. Les résultats ont démontré que les PRH qui mesurent l'efficacité de leurs pratiques RH sur la main-d'œuvre (indicateurs d'efficacité) et l'impact de ces pratiques RH sur l'organisation (indicateurs d'impact)

seraient davantage considérées comme des partenaires stratégiques que ceux qui mesurent que les indicateurs d'efficacité. Les auteurs concluent que tous les indicateurs ne sont pas pertinents et que certains le sont davantage que d'autres. En effet, selon les résultats de l'étude, c'est la mesure d'indicateurs d'efficacité et d'impact qui va aider les PRH à être considérés comme des partenaires stratégiques.

#### L'étude de Tootell, Blacker, Toulson et Dewe (2009)

Cette recherche qualitative a été réalisée dans les entreprises de la Nouvelle-Zélande. Au total six organisations de 100 employés et plus ont participé à l'étude. Les auteurs cherchaient à comprendre les problèmes que peuvent rencontrer les organisations face à la mesure en GRH. Plus spécifiquement, cette étude a tenté d'examiner les pratiques de mesures utilisées présentement dans les organisations participantes ainsi que les besoins en mesure. Les entrevues effectuées ont permis d'observer que les PRH ont une lacune en ce qui concerne la conception d'indicateurs d'efficacité et d'impact relatifs au capital humain. Les indicateurs d'efficacité sont plus couramment utilisés dans les organisations, car ils sont les plus faciles à obtenir. De plus, les résultats ont démontré que même si les professionnels connaissent l'importance et la valeur potentielle associées aux indicateurs d'impact et qu'ils désirent les mesurer, ceux-ci sont peu utilisés en pratique. Une des raisons véhiculées dans cette étude est le manque d'habiletés reconnues par les PRH dans la conception d'indicateurs pertinents ajoutant de la valeur à l'organisation. Donc, dans le même sens que l'étude de Lawler III, Levenson et Boudreau (2004) présentée antérieurement, les résultats de cette recherche concluent que les PRH mesurent davantage les indicateurs d'efficacité que les deux autres types d'indicateurs.

#### L'étude de Gates et Langevin (2010a)

Cette étude a été réalisée auprès de 104 membres de la section RH du *Conference Board* via questionnaire et auprès de 51 membres en effectuant des entrevues semi-structurées. Le but de la recherche était de connaître la perception et les attentes des PRH en ce qui concerne les indicateurs de capital humain et de relier ces indicateurs à la stratégie et la performance organisationnelle. De ce fait, pour tenter de relier les indicateurs de capital humain à la performance organisationnelle, les chercheurs se

sont basés sur les trois types d'indicateurs : efficacité, efficacité et impact, élaborés par Boudreau et Ramstad (2003) pour mesurer cette variable. Ensuite, les PRH devaient indiquer à quel stade ils étaient rendus dans l'implantation d'indicateurs de capital humain au sein de leur organisation. Le premier niveau correspondait aux indicateurs d'efficacité, le deuxième niveau aux indicateurs d'efficacité et le troisième niveau aux indicateurs d'impact (Gates et Langevin, 2010b). Les résultats ont confirmé que plus le niveau d'implantation des indicateurs est avancé, plus les organisations ont une meilleure performance. Ceci confirme que les indicateurs d'efficacité et surtout d'impact sont les plus importants à mesurer. Cependant, le tableau 1.1 récapitulant les résultats des trois études nous indique que seulement 6,9% des organisations participantes ont atteint les trois niveaux de la mise en place d'indicateurs de capital humain, c'est-à-dire qu'ils mesurent à la fois des indicateurs d'efficacité, d'efficacité et d'impact.

**Tableau 1.1 Types d'indicateurs utilisés dans les organisations**

Types Études	Indicateurs d'efficacité	Indicateurs d'efficacité	Indicateurs d'impact
Étude de Lawler III, Levenson et Boudreau (2004)	Les plus répandus	Moins répandus	Rare
Étude de Tootell, Blacker, Toulson et Dewe (2009)	Les plus répandus	Moins répandus	Rare
Étude de Gates et Langevin (2010)	27,7 %	35,7% <sup>i</sup>	6,9% <sup>ii</sup>

<sup>i</sup> Ce pourcentage représente, à la fois, les indicateurs d'efficacité et d'efficacité mis en place dans les organisations.

<sup>ii</sup> Ce pourcentage représente les organisations qui ont implanté des indicateurs d'efficacité, d'efficacité et d'impact.

En somme, ces trois études démontrent bien que les indicateurs retrouvés dans les organisations sont séparés selon les trois types d'indicateurs suivants : efficacité, efficacité et impact.

### 1.1.2.3 Critique des études

Les études présentées préalablement comportent quelques lacunes. Tout d'abord, la première étude, celles des auteurs Lawler III, Levenson et Boudreau (2004) présente des limites au niveau méthodologique. En effet, les 37 organisations qui ont été choisies étaient toutes connues des auteurs et avaient déjà un intérêt particulier pour la mesure en GRH. Or, les résultats obtenus ne peuvent être généralisés puisque les organisations n'ont pas été choisies de façon aléatoire et celles-ci ne sont pas représentatives de l'ensemble des organisations. En ce qui concerne la deuxième étude présentée, celle des auteurs Tootell et *al.* (2009), des lacunes au niveau méthodologique sont aussi à souligner. En effet, seules six organisations font partie de l'étude. Cette recherche ne peut donc pas être généralisable, d'une part à cause du petit échantillon et d'autre part, car il s'agit de données subjectives recueillies par des professionnels travaillant dans des organisations situées en Nouvelle-Zélande. Toutefois, cette recherche qualitative permet de connaître les réalités auxquelles sont confrontées les PRH d'une façon plus détaillée et tente de comprendre les difficultés quotidiennes que ceux-ci rencontrent face à la mesure en GRH. Finalement, les limites de la recherche des auteurs Gates et Langevin (2010) soulèvent aussi des lacunes méthodologiques. Les participants à cette étude font tous partie du *Conference Board*, un collaborateur du projet. Les résultats sont donc difficilement transférables à l'ensemble des PRH. Aussi, au niveau conceptuel, le lien trouvé entre le niveau d'implantation des indicateurs de capital humain et la performance de l'organisation doit être pris avec précaution. En effet, ce lien n'est pas causal puisqu'aucune variable n'a été contrôlée qui pourrait aussi expliquer la relation entre le niveau d'implantation des indicateurs et une meilleure performance organisationnelle. Néanmoins, cette étude apporte une contribution importante, car elle démontre l'importance qu'on devrait accorder aux indicateurs utilisés dans les organisations, car ceux-ci peuvent avoir une influence sur la performance organisationnelle.

Par ailleurs, malgré certaines limites méthodologiques présentées ci-haut, la recherche des auteurs Lawler III, Levenson et Boudreau (2004) nous servira de base pour notre mémoire. En effet, nous allons nous référer aux indicateurs qui ont été

recueillis dans l'étude, à savoir les différents indicateurs qui se mesurent et se retrouvent dans les organisations. La justification de ce choix s'explique par le fait que c'est la seule étude, à notre connaissance, qui a observé ce qui se mesure dans les organisations en demandant à celles-ci de recenser les indicateurs qu'elles utilisent. En effet, les deux autres études présentées n'ont pas tenté de connaître en profondeur les indicateurs mesurés dans les organisations en lien avec les trois types d'indicateurs. Par ailleurs, afin de pousser l'analyse plus loin, nous allons non seulement utiliser les indicateurs de l'étude qui sont présentés à la figure 1.2 et observer si ceux-ci sont présents dans les organisations québécoises, mais nous voulons aussi savoir l'utilisation de ces indicateurs par les PRH, c'est-à-dire, ce que font les PRH une fois ces indicateurs RH mesurés. Pour nous aider dans cette analyse, nous allons présenter les différents modèles d'utilisation de la mesure au paragraphe suivant.

**Figure 1.2 – Indicateurs de l'étude de Lawler III, Levenson et Boudreau (2004)**

<b>Efficiences</b>	<b>Efficacité</b>	<b>Impact</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de service</li> <li>• Coûts – bénéfices</li> <li>• Efficience des coûts</li> <li>• Activités externalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de la main-d'œuvre sur les programmes RH</li> <li>• Données «benchmark»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur l'organisation</li> <li>• Tableau de bord <sup>i</sup></li> </ul>

<sup>i</sup> Le tableau de bord ne fait pas explicitement partie d'un de ces trois types d'indicateurs, mais il fait partie de la mesure en GRH.

### 1.1.3 Modèles d'utilisation de la mesure

L'explication de ces différents modèles va nous permettre d'exposer un autre sujet de notre question de recherche, soit l'utilisation optimale des indicateurs de mesure en GRH. Le besoin de mesure dans les organisations n'est plus remis en question, certains avançant même que cette action est nécessaire si les PRH veulent contribuer à la valeur ajoutée de l'organisation (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004). Cependant, la simple action de mesurer ne suffit pas, car le but de la mesure est d'arriver à une décision (Cascio et Boudreau, 2008; Le Louarn, 2008), donc à une

utilisation optimale de la mesure. Nous allons présenter trois modèles de mesure qui se basent sur cette approche et par la suite expliquer le modèle que nous allons retenir pour notre recherche.

#### *1.1.3.1 Modèle LAMP par Boudreau et Ramstad (2007)*

Ce modèle de mesure est un outil qui va permettre aux PRH de passer à un niveau supérieur, c'est-à-dire qu'il donnera un sens à la mesure en GRH. Cette approche sert de base pour les PRH en ce qui concerne les décisions en matière de talents. De plus, ce modèle de décision permet à la fonction RH de se joindre aux autres fonctions comme la finance ou le service de marketing qui eux, ont déjà des modèles leur permettant d'aboutir à une décision. Ce modèle est appelé «LAMP» et représente la première lettre des mots suivants :

- ✓ «**L**ogic» : s'assurer que le modèle de mesure repose sur une logique, c'est-à-dire, savoir à l'avance ce que l'on cherche à mesurer et les liens possibles entre les indicateurs et les résultats attendus;
- ✓ «**A**nalytics» : s'assurer que l'analyse des données soit correcte, en d'autres termes, que la conclusion tirée des informations disponibles soit la bonne;
- ✓ «**M**easures» : signifie de se doter d'indicateurs de qualité, fiables et disponibles apportant une précision et une information ajoutée;
- ✓ «**P**rocess» : permet de divulguer les résultats mesurés aux gestionnaires en se basant sur un système de mesure efficace.

Ces quatre composantes du modèle d'utilisation de mesure vont aider à une meilleure efficacité organisationnelle, à de meilleures décisions et à une gestion stratégique efficace du changement.

#### *1.1.3.2 Modèle de Fitz-enz (2010)*

Le modèle élaboré par Fitz-enz (2010), appelé le «HCM :21» ou « The Model for Predictive Management » fournit un cadre d'analyse pour les données organisationnelles. Ce modèle composé de quatre étapes permet aux PRH de comprendre non seulement pourquoi un événement s'est produit, mais surtout de prédire ce qui peut arriver dans le futur. Les quatre étapes sont les suivantes:

- ✓ « **Scanning** » : chercher des indicateurs pouvant affecter le capital humain, structurel et relationnel à travers l'organisation tant à l'interne qu'à l'externe;
- ✓ « **Planning** » : planification de la main-d'œuvre pour construire un capital humain durable et concurrentiel au sein de l'entreprise;
- ✓ « **Producing** » : produire des résultats qui auront des effets sur l'efficacité et l'efficience des services RH ainsi que sur l'organisation;
- ✓ « **Predicting** » : ce système de mesure va permettre d'inclure des indicateurs stratégiques, opérationnels et des indicateurs prospectifs.

Le modèle de Fitz-enz permet aussi de détecter les indicateurs qui sont importants à mesurer, d'identifier les indicateurs stratégiques à utiliser et d'appliquer cette analyse dans l'organisation. Le principal objectif de ce modèle est de réitérer l'importance de la mesure dans les organisations. Pour y arriver, l'analyse d'indicateurs RH pertinents est une étape qu'il ne faut pas négliger.

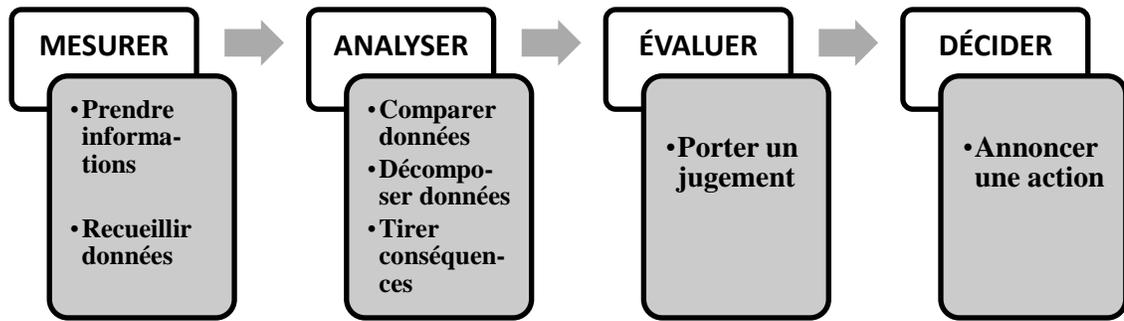
#### *1.1.3.3 Modèle de Le Louarn (2010)*

L'auteur Le Louarn (2008) stipule que l'évaluation de la gestion des RH (ou d'autres ressources) est un processus qui inclut quatre étapes :

1. le choix des mesures;
2. l'acte de mesurer;
3. l'analyse des mesures;
4. l'acte d'évaluation.

En se basant sur ces quatre étapes, le modèle s'est quelque peu modifié en 2010. En effet, pour une utilisation optimale de la mesure en GRH, la mesure doit permettre au PRH d'en arriver à une décision. La figure suivante résume les quatre actions à prendre pour une utilisation optimale lors de la mesure des indicateurs.

Figure 1.3 - Modèle d'utilisation de la mesure en GRH (Le Louarn, 2010)



#### 1.1.3.4 Justification du choix du modèle de mesure

Pour les fins de notre mémoire et afin de répondre à une partie de notre question de recherche, nous nous sommes basée sur le modèle de l'auteur Le Louarn (2010). La raison de ce choix s'explique car ce modèle est le plus complet en ce qui a trait à l'utilisation optimale des indicateurs de mesure en GRH. En effet, les différents auteurs présentés ci-haut semblent tous réitérer l'importance de se doter d'un modèle d'analyse (Fitz-enz, 2010) afin d'aboutir à une décision en matière de RH (Boudreau et Ramstad, 2007; Cascio et Boudreau, 2008). De ce fait, le modèle de Le Louarn intègre bien les éléments mentionnés par ces deux autres auteurs en incluant ces mêmes aspects dans son propre modèle. De plus, ce modèle d'utilisation de la mesure incorpore certaines étapes des deux autres approches présentées, dont la mesure des indicateurs et l'analyse de ceux-ci. Puis, comparativement au modèle de Le Louarn (2010), les deux autres modèles présentés ne nous permettent pas de les appliquer dans la pratique. En effet, le modèle de Cascio et Boudreau ainsi que celui de Fitz-Enz présentent les étapes importantes permettant d'assurer une analyse adéquate des indicateurs, mais ne donnent pas d'explications concrètes quant à l'utilisation de ceux-ci dans les organisations. Cette lacune rend donc difficile l'opérationnalisation de ces modèles pour comprendre l'intensité de l'utilisation des différentes mesures de résultats de la GRH par les professionnels. Cependant, il est important de souligner que le modèle de Le Louarn n'a pas fait l'objet d'étude empirique, à savoir si les étapes du modèle sont exécutées par les PRH dans les organisations. Puisque certains auteurs stipulent que la simple action de mesurer des indicateurs est insuffisante en RH (Cascio et Boudreau, 2008; Le Louarn, 2008; Fitz-enz, 2010), nous considérons

important de nous baser sur un modèle qui va nous permettre non seulement d'observer les indicateurs mesurés et utilisés dans les organisations, mais aussi de connaître l'utilisation de ces indicateurs par les PRH. Pour toutes ces raisons, nous croyons d'une part, que le modèle de Le Louarn met en valeur ces arguments exposés, et d'autre part, qu'un sentiment de progression des différentes étapes pour arriver à une décision grâce à la mesure est présent dans ce modèle.

#### **1.1.4 Tableaux de bord RH**

Maintenant que nous avons défini ce qu'est un indicateur RH, les types d'indicateurs dont les organisations peuvent se doter et l'utilisation optimale de ces indicateurs RH par les modèles de mesure, l'explication des tableaux de bord nous semble importante à intégrer. En effet, une fois les indicateurs RH choisis, ceux-ci feront partie d'un tableau de bord. La conception d'un tableau de bord au sein de la fonction RH doit son origine au *Navigator* lancé en 1994 chez Skandia (Edvinsson et Malone, 1997) et aux auteurs Norton et Kaplan qui ont fait l'introduction du tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 1996).

Tout d'abord, le modèle du *Navigator* lancé par l'entreprise Skandia, la plus grosse entreprise d'assurance et de services financiers en Scandinave, est le premier rapport annuel qui a intégré des mesures sur le capital humain. Ces mesures sont des données intangibles apportant une valeur ajoutée aux organisations, en complément aux rapports comptables et financiers annuels déjà en place. Le modèle appelé « Skandia Navigator » se concentre sur cinq domaines en particulier pouvant apporter du succès à l'entreprise : les finances, les clients, les processus, la recherche et le développement et finalement, les ressources humaines (Edvinsson et Malone, 1997). Ce modèle a mis en lumière l'importance de la mesure du capital humain au sein des organisations permettant de connaître la vraie valeur de celles-ci, car dans le contexte professionnel d'aujourd'hui, on ne peut compter uniquement sur les données financières et les rapports annuels comptables émis par les organisations (Edvinsson et Malone, 1997).

Dans le même ordre d'idées, le tableau de bord équilibré ou prospectif (de l'anglais « Balanced Scorecard ») conçu par les auteurs Norton et Kaplan en 1996, démontre l'importance que l'on doit accorder aux RH au sein des organisations. Ces auteurs incorporent premièrement, des données financières dans leur tableau de bord, mais ces données ne nous montrent que l'histoire passée. En effet, seule la mesure d'indicateurs financiers ne permet pas d'assurer la pérennité des organisations dans les années à venir (Kaplan et Norton, 1996). C'est pourquoi il est essentiel d'intégrer, avec les données financières, des données prospectives, c'est-à-dire des mesures qui pourront prédire le succès à long terme des organisations. Le tableau de bord équilibré inclut donc les quatre sections suivantes : financière, client, processus d'affaires ainsi que développement et croissance (comprenant les RH). Ces quatre perspectives permettent de mesurer des indicateurs financiers et non financiers, donc des indicateurs prospectifs et réactifs. Ce tableau de bord permet donc de mesurer des indicateurs qui sont en lien avec la performance de l'entreprise ainsi que la stratégie d'affaires. Certains indicateurs sont de nature financière, tel que le ROCE (traduction libre en français : retour du capital investi), tandis que d'autres sont prospectifs, tels que les compétences des employés, la qualité des processus d'affaires ou la satisfaction des clients. De plus, ce tableau de bord permet d'observer une logique causale entre les quatre perspectives. Finalement, le tableau de bord équilibré permet d'accomplir deux tâches importantes en RH, soit de gérer les RH comme un actif stratégique et de montrer la contribution de celles-ci au succès de l'organisation (Becker, Huselid et Ulrich, 2001).

En se basant sur les différents modèles de tableaux de bord conçus par l'entreprise Skandia et les auteurs Kaplan et Norton à la fin des années 90, il est possible de retrouver d'autres types de tableaux de bord dans les organisations. En premier lieu, le tableau de bord de gestion est un outil qui permet « de réaliser des prévisions pour assurer l'atteinte d'un objectif » (Le Louarn, 2008: 48). Les indicateurs se retrouvant dans ce tableau de bord aident à orienter la décision ou l'action à prendre (Le Louarn, 2008). Ensuite, les tableaux de bord RH sont des outils issus du domaine de la GRH. Ceux-ci aident les directions des RH (DRH) à orienter leurs actions en ce qui concerne la gestion du personnel (Le Louarn, 2008). Finalement, les tableaux de bord

stratégiques RH servent à relier des indicateurs RH à d'autres indicateurs de gestion, tels que les indicateurs financiers, de qualité, etc.

Pour les fins de ce mémoire, nous allons nous concentrer plus particulièrement, sur les tableaux de bord RH. Les PRH peuvent choisir, au sein de leur organisation, quatre types de tableau de bord RH qui sont expliqués ci-dessous : tableau de bord opérationnel RH, tableau de bord de résultats RH, tableau de bord stratégique RH et tableau de bord de coûts et de revenus RH.

#### *1.1.4.1 Tableaux de bord opérationnels RH*

Les pratiques RH de recrutement, rémunération, formation et évaluation font partie des tableaux de bord opérationnels RH, qui ont pour but d'aider les PRH à gérer de façon efficiente les activités et les processus relatifs à la GRH (Le Louarn, 2008). Les indicateurs d'efficience qui sont retrouvés dans ce type de tableau de bord faciliteront les PRH à « suivre le déroulement des activités RH, corriger le tir, le cas échéant et prendre les décisions qui s'imposent pour réaliser, dans le futur, des gains d'efficience » (Le Louarn, 2008: 51).

#### *1.1.4.2 Tableaux de bord de résultats RH*

Les tableaux de bord de résultats RH sont des outils de gestion permettant de gérer les résultats RH, c'est-à-dire les attitudes et les comportements du personnel (Le Louarn, 2008). Les indicateurs d'efficacité RH font partie de ce tableau de bord et les attitudes telles que l'adhésion, l'engagement, la motivation, la mobilisation, la satisfaction, le climat ainsi que les comportements tels que l'absentéisme, les accidents de travail, le roulement du personnel, les conflits de travail peuvent être mesurés dans un tableau de bord de résultats RH.

#### *1.1.4.3 Tableaux de bord stratégiques RH*

Les tableaux de bord stratégiques RH, comme le nom le dit, sont des outils de gestion stratégique des RH (Le Louarn, 2008). Ces tableaux de bord contiennent des indicateurs d'efficience, d'efficacité et d'impact. Quatre types de tableaux de bord

peuvent faire partie de cette catégorie : tableau de bord acquisition, reconnaissance, compétences et social.

#### *1.1.4.4 Tableaux de bord de coûts et de revenus RH*

Finalement, le dernier type de tableau de bord RH est celui des coûts et des revenus RH. Ce tableau de bord contient des données sur les dépenses qu'engendrent les employés en raison de leurs attitudes ou comportements dysfonctionnels, tels que l'absentéisme par exemple (Le Louarn, 2008). Ces coûts peuvent aussi faire référence aux dépenses d'argent par le service RH pour bien gérer celui-ci. Par ailleurs, les revenus sont la mesure de la valeur ajoutée que procure le personnel, c'est-à-dire la valeur économique (Le Louarn, 2008).

L'explication des différents tableaux de bord RH nous semble importante à intégrer, car d'après ces définitions, nous observons que ceux-ci regroupent les trois types d'indicateurs expliqués précédemment. De plus, ces tableaux de bord RH sont en lien avec les différentes pratiques et résultats RH qu'il est possible pour un PRH de mesurer. Nous allons maintenant nous attarder aux pratiques et résultats RH en lien avec la mesure en GRH.

## **1.2 Objet de la mesure : les pratiques et résultats RH**

Dans cette section, il sera question du contenu de la mesure en GRH, à savoir les pratiques RH ainsi que les comportements et attitudes des employés communément appelés les résultats RH. Pour choisir les pratiques et les résultats RH qui feront partie de notre étude, nous allons nous référer au modèle de l'escalier de la « valeur ajoutée en RH » présenté à la figure 1.1. Plus spécifiquement, nous allons traiter de cinq pratiques RH situées à la première marche, pouvant avoir un effet sur la deuxième marche, soit cinq résultats RH. Nous allons aussi observer que ces pratiques et résultats RH ont un impact sur les résultats organisationnels, plus particulièrement, la performance organisationnelle située à la troisième marche.

Afin d'atteindre nos objectifs de recherche, nous allons premièrement, nous baser sur les ouvrages théoriques en définissant les pratiques et résultats RH retenus pour ce

mémoire présentés au tableau 1.2. Puis, à l'aide des recherches empiriques, nous allons démontrer les liens étudiés entre les différentes marches du modèle de l'escalier. Ces explications nous permettront de justifier le choix des pratiques et résultats RH retenus pour notre recherche.

**Tableau 1.2 - Les pratiques et résultats RH théoriques**

Auteurs	(Le Louarn et Wils, 2001)	(Fitz-enz et Davinson, 2002)	(Le Louarn, 2008)	(Cascio et Boudreau, 2008)
<b>Justification des pratiques choisies</b>	Pratiques où la mesure est possible	Les pratiques RH où la mesure est possible	Pratiques où la mesure est possible pour la conception d'un tableau de bord RH	Domaines où plusieurs décisions sont prises en matière de talent
<b>Pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération</li> <li>- Formation</li> <li>- Recrutement et sélection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement et sélection</li> <li>- Rémunération et avantages</li> <li>- Formation et développement</li> <li>- Relations de travail</li> <li>- Absentéisme et roulement</li> <li>- Rétention des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement et sélection</li> <li>- Rémunération</li> <li>- Formation</li> <li>- Performance</li> <li>- Effectif</li> <li>- Attitudes RH</li> <li>- Comportements RH</li> <li>- Coûts RH</li> <li>- Revenus RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absentéisme</li> <li>- Roulement</li> <li>- Santé et bien-être employés</li> <li>- Attitudes et engagement</li> <li>- Conciliation travail/famille</li> <li>- Dotation</li> <li>- Performance employé</li> <li>- Développement</li> </ul>

Le tableau 1.2 dresse un portrait global des principales pratiques RH lesquelles peuvent faire l'objet de mesures d'efficience, d'efficacité et d'impact. De plus, des indicateurs d'attitudes RH et de comportements RH, dont l'absentéisme et le roulement par exemple sont aussi possibles. Cependant, il est important de mentionner que l'effectif, les coûts et revenus RH ne sont pas des pratiques en tant que telles, mais bien des résultats issus des activités RH. De ce fait, les indicateurs reliés aux effectifs et aux revenus RH seront exclus de notre mémoire puisqu'ils ne rencontrent pas les objectifs de celui-ci. Par ailleurs, nous allons uniquement nous concentrer sur les pratiques et résultats RH mentionnés par plus d'un auteur. Par conséquent, les relations de travail, la rétention des employés, la santé et le bien-être des employés ainsi que la conciliation travail/famille seront exclus de cette recherche.

Finalement, la pratique de la rémunération sera aussi laissée de côté dans ce mémoire puisque la presque totalité d'indicateurs qui se rattache à cette pratique sont des indicateurs d'efficacité.

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons donc présenter et définir les pratiques RH ainsi que les attitudes et comportements des employés retenus pour notre étude.

### **1.2.1 Les définitions**

#### *1.2.1.1 Recrutement*

Le recrutement se définit comme étant l'ensemble de moyens mis en œuvre par une organisation par lesquels les candidats prennent connaissance qu'il y a un poste disponible dans une organisation et décident de postuler pour celui-ci (Bourhis, 2007). Le recrutement peut aussi signifier l'attraction de candidats lors d'un affichage de poste (Le Louarn, 2008).

En ce qui concerne l'évaluation de cette pratique, les différents ouvrages théoriques stipulent que celle-ci se fera par l'adoption d'indicateurs d'efficacité, d'efficacité et d'impact. Tout d'abord, l'efficacité du recrutement se résume par différentes composantes : la quantité, c'est-à-dire le nombre de candidatures générées par source de recrutement, la durée nécessaire pour obtenir des candidats et les coûts ou les ressources utilisées pour obtenir des candidatures (Le Louarn et Wils, 2001; Le Louarn, 2008). Puis, l'efficacité du recrutement fait référence aux résultats obtenus par cette pratique. En d'autres termes, un recrutement sera qualifié d'efficace s'il fournit des candidatures de qualité à l'organisation (Le Louarn et Wils, 2001; Le Louarn, 2008). L'efficacité se décompose sous deux formes :

- l'efficacité quantitative (quantité de candidatures reçues);
- l'efficacité qualitative (qualité des candidatures reçues).

Ce qui est donc recherché est un système de recrutement qui va fournir à l'organisation des candidats de qualité en employant le moins de ressources possible (Le Louarn et Wils, 2001). Par la suite, les indicateurs d'impact font référence au lien entre ce que font les ressources humaines et les effets tangibles qui peuvent procurer un avantage concurrentiel à l'organisation (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004).

Par conséquent, un bon système de recrutement peut permettre à l'organisation de recruter et d'attirer des individus à haut potentiel donnant ainsi l'opportunité à cette organisation d'avoir un capital humain supérieur pouvant affecter le rendement et les profits (Le Louarn et Wils, 2001).

#### *1.2.1.2 Sélection*

Une fois les activités de recrutement mises en place, les organisations peuvent débiter la sélection des candidatures. Lorsque les candidatures sont triées, « le processus de sélection est amorcé, les organisations vont donc choisir le meilleur candidat parmi ceux qui ont postulé » (Bourhis, 2007: 311). Ces organisations peuvent avoir recours à plusieurs méthodes ou outils d'évaluation pour choisir le meilleur candidat parmi ceux retenus: entrevues de sélection, tests cognitifs ou de personnalité, centres d'évaluation, etc. Il est possible de mesurer la sélection par des indicateurs d'efficience, d'efficacité et d'impact.

Pour ce qui est des indicateurs d'efficience et d'efficacité, ils sont très similaires à ceux du recrutement. En effet, l'efficience de la sélection se mesure par la durée et les coûts. L'efficacité de la sélection quant à elle, se mesure par les résultats, c'est-à-dire par la qualité des postulants embauchés (Le Louarn et Wils, 2001). La qualité des candidats embauchés peut être évaluée selon la performance des recrues suite à la période de formation, le nombre de recrues toujours en poste après un an et par leurs besoins de formation initiale (Bourhis, 2007). De plus, les auteurs Cascio et Boudreau (2008) incluent dans la sélection, des indicateurs de quantité de recrues sélectionnées, la qualité de ces recrues et les coûts associés à la sélection. Selon ces mêmes auteurs, les méthodes de sélection peuvent avoir un effet positif sur les organisations et les indicateurs en lien avec la sélection sont associés à des données financières pouvant avoir un impact sur les organisations.

#### *1.2.1.3 Formation*

La formation des RH fait référence à « une action ou processus permettant à une personne d'acquérir les habiletés et les compétences nécessaires pour effectuer une tâche » (Rock et Cournoyer, 2002 : 293). Plus spécifiquement, la formation concerne

le développement des compétences pour l'emploi actuel. Tel que présenté dans l'introduction, selon la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (2007), les employeurs ayant une masse salariale de plus de 1 million doivent investir au moins 1% de cette masse salariale dans des activités de formation. Par conséquent, ces organisations doivent mesurer les activités de formation de leurs employés qui visent le développement de leurs compétences. Toutefois, même pour les entreprises qui ne sont pas assujetties à cette loi, mesurer les résultats de la formation du personnel peut aider à prendre des décisions stratégiques en GRH en ce qui concerne les programmes de formation (Le Louarn et Wils, 2001). De plus, ces programmes de formation vont permettre à l'employé d'augmenter son employabilité et sa progression individuelle de carrière (St-Onge *et al.*, 2009). C'est pourquoi, d'une part, chacune des deux parties a intérêt à investir dans les programmes de formation et, d'autre part, il est important de mesurer cette pratique RH. La formation est un processus qui se décompose en quatre étapes : l'identification et l'analyse des besoins en formation, la création du programme de formation adapté à ces besoins, l'exécution des programmes de formation et l'évaluation de ces programmes (Le Louarn, 2008). L'efficacité de la formation sera mesurée par les coûts engendrés pour réaliser les programmes de formation (Le Louarn et Wils, 2001). Toutefois, la mesure de l'efficacité peut aussi se faire durant les différentes étapes du processus de formation, à savoir le temps consacré à l'analyse des besoins, l'utilité de la formation, le temps de conception et l'élaboration du programme de formation, les jours en formation, le nombre total d'individus formés par an, etc. (Le Louarn, 2008). Par conséquent, une formation sera qualifiée d'efficace si celle-ci donne le maximum de résultats en utilisant le moins de ressources.

Pour calculer l'efficacité d'un programme de formation, le modèle de Kirkpatrick (1998) est employé pour l'évaluation des quatre types de résultats de formation suivants (Le Louarn et Wils, 2001; Le Louarn, 2008; St-Onge *et al.*, 2009):

Niveau 1 - Les réactions « à chaud » : Les réactions des participants sont recueillies tout de suite après la formation. On cherche à mesurer leur satisfaction envers le matériel utilisé, la qualité du formateur, la pertinence, etc. Cette information va

permettre de savoir si les participants ont apprécié la formation et s'ils l'ont perçue comme utile dans le cadre de leur travail.

Niveau 2 - L'apprentissage « à froid » : Ce type d'évaluation mesure les apprentissages réels de l'employé qui a suivi la formation, c'est-à-dire ce qu'il a retenu de la formation. Cette évaluation se fait généralement par un test ou une auto-évaluation des objectifs retenus suite à la formation.

Niveau 3 - Les comportements : À ce niveau, on évalue les changements de comportements au travail, c'est-à-dire si l'employé fait mieux son travail grâce à la formation reçue. Cette évaluation procure une information sur le degré de transfert des apprentissages quelques mois après la formation.

Niveau 4 - Résultats opérationnels : L'amélioration des comportements évalués au niveau 3, va se traduire par une amélioration de la performance organisationnelle. À ce niveau, des indicateurs de productivité humaine, de la qualité du service, du chiffre d'affaires, etc. sont mesurés.

Il est important de noter, surtout dans le cas de l'évaluation du niveau 3 et 4, que les comportements et résultats observés peuvent ne pas uniquement faire référence à la formation (St-Onge *et al.*, 2009). En effet, plusieurs autres facteurs peuvent expliquer ce changement de comportement ou cette amélioration de la performance organisationnelle. Toutefois, ne mesurer que le premier niveau, soit les réactions à chaud, ne donne pas un portrait global de l'utilité et la pertinence d'un programme de formation dans les organisations, ni de son efficacité. Puis, la mesure de la formation peut aussi inclure un cinquième niveau, soit le retour sur investissement de la formation, en calculant les coûts et les bénéfices que peut engendrer la formation donnée (Le Louarn, 2008).

#### *1.2.1.4 Développement*

Le développement des RH peut inclure les activités de formation, de coaching, d'évaluation du potentiel, de développement des compétences des employés, de gestion de carrière, etc. (St-Onge *et al.*, 2009). Plus spécifiquement, le développement des compétences des employés permet à ceux-ci d'améliorer leur rendement par une modification de leurs connaissances, habiletés et attitudes (Dolan

*et al.*, 2002). Ces activités de développement les aideront plus particulièrement dans leurs emplois futurs. Puisque quelques auteurs incluent la formation dans le développement des RH (Dolan *et al.*, 2002; Cascio et Boudreau, 2008), la plupart des indicateurs retrouvés dans la formation sont applicables aux programmes de développement. Cependant, les auteurs Boudreau et Cascio (2008) se concentrent particulièrement sur les coûts et bénéfices de ces programmes de développement. En effet, plusieurs modèles de coûts-bénéfices sont utilisés pour évaluer les programmes de développement du personnel. Ces modèles vont permettre aux PRH de justifier l'allocation de ressources pour lesdits programmes.

#### 1.2.1.5 Performance

La gestion de la performance des employés « couvre l'ensemble des activités de planification, de direction, de suivi, de contrôle, de développement et de reconnaissance visant à optimiser les contributions des personnes au travail » (St-Onge *et al.*, 2009: 191). En ce qui concerne la gestion des performances individuelles, ce processus se divise en quatre étapes se basant sur les priorités annuelles fixées par chaque unité (Le Louarn, 2008) :

- 1) La planification : le supérieur immédiat rencontre chaque salarié pour fixer ensemble les priorités ou objectifs annuels de travail.
- 2) Le feedback : le supérieur doit donner du feedback régulièrement à ses employés sur leur accomplissement à l'égard du travail.
- 3) L'évaluation : l'évaluation de la performance se fait généralement lors d'une rencontre formelle entre le supérieur et l'employé portant sur le travail effectué par l'employé et l'atteinte des objectifs.
- 4) La programmation : après l'évaluation vient le suivi de l'évaluation, c'est-à-dire programmer la suite pour le salarié : plan de développement professionnel, affectation à un projet spécial, promotion/ ou rétrogradation, etc.

Le tableau de bord de la performance va donc inclure des indicateurs sur l'efficacité et l'efficacités de la gestion des performances (Le Louarn, 2008). De ce fait, les indicateurs d'efficacité mesureront des quantités, des délais et des sorties d'activités, c'est-à-dire les scores globaux donnés lors des évaluations de la performance.

L'efficacité des performances se mesurera par des indicateurs de résultats RH, qui ont été prédéterminés à l'avance, à savoir maintenir ou augmenter la mobilisation ou la satisfaction au travail par exemple. Finalement, suivre la gestion des performances au travail fournit à la DRH des informations utiles qui peuvent aider à la prise de décision en GRH : augmentation salariale, gestion des carrières, discipline, besoins de formation, etc. (St-Onge *et al.*, 2009).

#### *1.2.1.6 Satisfaction au travail*

La satisfaction au travail fait partie des attitudes RH qui incluent aussi l'adhésion, l'engagement, la motivation, la mobilisation et le climat de travail (Le Louarn, 2008). Il est important de mesurer ces attitudes, car celles-ci peuvent affecter la performance organisationnelle par le biais des comportements des employés (Cascio et Boudreau, 2008). La satisfaction au travail « est un sentiment de bien-être dû à un état d'équilibre temporaire entre ce que le salarié désire ou attend de son travail et ce qu'il en reçoit » (Le Louarn, 2008: 91). Selon ce même auteur, on peut observer deux types de satisfaction au travail :

- 1) Satisfaction intrinsèque – ce que le salarié retire de son travail lui-même.
- 2) Satisfaction extrinsèque – ce que le salarié retire de ses conditions de travail.

En effet, puisque la satisfaction inclut plusieurs facettes, les énoncés peuvent être soit liés à la satisfaction globale du travail de l'employé, soit liés à la satisfaction plus spécifiquement reliée à son salaire, son superviseur immédiat, ses collègues, etc. (Cascio et Boudreau, 2008). La mesure de cette attitude RH se fera par questionnaire grâce à une échelle de quantité de satisfaction (je suis totalement insatisfait, plutôt insatisfait, ...) ou par une échelle d'accord-désaccord (Le Louarn, 2008). Plusieurs questionnaires sont déjà à la disposition des PRH, mais il faut s'assurer que le questionnaire choisi soit adapté au contexte de travail en ayant déterminé au préalable ce que l'organisation cherche à savoir (Cascio et Boudreau, 2008).

#### *1.2.1.7 Mobilisation*

La mobilisation signifie « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une

œuvre collective» (Tremblay et Wils, 2005: 38). En effet, la mobilisation des employés fait référence à la façon par laquelle les employés s'engagent envers leurs emplois, leurs équipes, les gestionnaires ou leurs organisations. Les employés mobilisés se comportent différemment de leurs collègues non mobilisés. Ces comportements sont des éléments qu'il est possible d'observer et de mesurer dans les organisations. La mesure de la mobilisation est similaire à celle de la satisfaction. En effet, les PRH doivent s'assurer d'utiliser un questionnaire qui sera adapté à leur contexte de travail et d'avoir déterminé, au préalable, les objectifs désirés. Puis, la mesure de la mobilisation se fera par l'addition de trois attitudes au travail présentées précédemment, soit l'adhésion, l'engagement et la motivation (Le Louarn, 2008).

#### *1.2.1.8 Absentéisme*

Les dernières définitions se concentrent sur les comportements dysfonctionnels des employés qu'il est possible de suivre et de mesurer. Toujours inclus dans la deuxième marche du modèle de l'escalier présenté à la figure 1.1, ces comportements peuvent affecter les résultats organisationnels ainsi que le succès à long terme de l'entreprise (Le Louarn, 2008). L'absentéisme est un des comportements RH que l'on définit comme suit: « any failure to report for or remain at work as scheduled, regardless of reason » (Cascio et Boudreau, 2008: 44). Les coûts liés à l'absentéisme sont très élevés (Cascio et Boudreau, 2008; Le Louarn, 2008), ce qui devrait inciter les organisations à les mesurer. Cependant, les coûts ne sont pas les seuls indicateurs qu'il est possible de mesurer. En effet, des indicateurs sur la durée des absences ainsi que le nombre d'heures perdues, les raisons des absences, etc. peuvent aussi être mesurés et se retrouver dans un tableau de bord de l'absentéisme (Le Louarn, 2008).

#### *1.2.1.9 Roulement du personnel*

Le roulement du personnel survient lorsqu'un employé quitte de façon permanente une organisation (Cascio et Boudreau, 2008). Plus précisément, il est possible de décomposer le roulement en six catégories (Le Louarn, 2008):

- Départ involontaire : décision prise par l'employeur contre la volonté de l'employé pour cause de mises à pied temporaires, licenciements économiques, etc.

- Départ volontaire ou démission : décision prise par l'employé pour plusieurs raisons soient la retraite, un autre emploi, retour aux études, déménagement, etc.
- Départ volontaire fonctionnel : concerne les employés sous-performants.
- Départ volontaire dysfonctionnel : concerne les employés performants, très qualifiés ou bien formés, qui sont difficilement remplaçables.
- Départ volontaire dysfonctionnel inévitable : lorsque l'employeur ne peut rien y faire.
- Départ volontaire dysfonctionnel évitable : lorsque l'employeur aurait pu faire quelque chose pour inciter l'employé à rester.

Le roulement n'est pas nécessairement une conséquence négative pour l'organisation (Cascio et Boudreau, 2008). Cependant, surtout dans le cas d'un départ volontaire dysfonctionnel évitable d'un talent par exemple, ceci peut entraîner des pertes élevées pour les gestionnaires et l'organisation. C'est pourquoi il est important de mesurer le taux de roulement du personnel et ses causes. Des indicateurs sur le nombre total de départs selon les six types, le taux global de roulement selon le type de poste, l'âge, la région, etc. peuvent être des indicateurs à mesurer et à inclure dans le tableau de bord du roulement du personnel (Le Louarn, 2008).

#### *1.2.1.10 Accidents de travail*

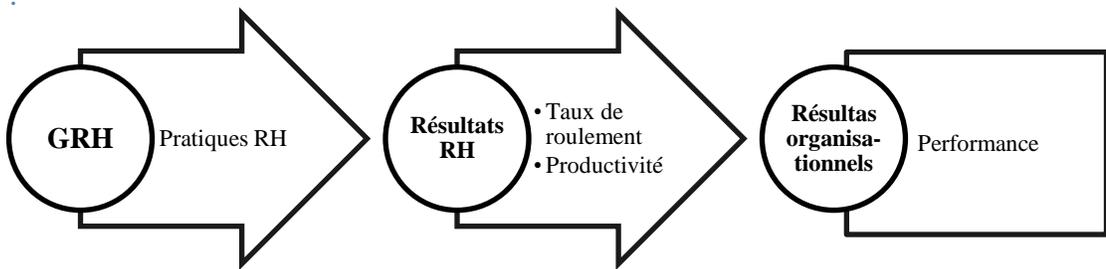
Les accidents de travail sont inclus dans le domaine de la santé et la sécurité dans le milieu de travail. Les accidents de travail font référence à « un événement imprévu et soudain attribuable à toute cause qui survient par le fait ou dans l'exercice du travail d'un salarié et qui entraîne une lésion professionnelle » (St-Onge *et al.*, 2009: 346). Ce comportement RH dysfonctionnel mérite donc d'être mesuré, suivi et géré. En effet, les indicateurs recueillis dans le tableau de bord permettront non seulement de recenser les accidents de travail, mais aussi de passer à l'action (Le Louarn, 2008). En intégrant, d'une part, des indicateurs sur le nombre total d'accidents de travail ou le pourcentage d'arrêts de travail dû aux accidents de travail et, d'autre part, des indicateurs d'évaluation qui permettront aux DRH d'analyser et de juger l'ampleur du

phénomène par la mesure d'indicateurs de fréquence et de gravité des accidents de travail, les DRH pourront agir et prendre des actions en matière de prévention des accidents de travail dans les organisations (Le Louarn, 2008).

### 1.2.2 Les liens empiriques

Pour les prochains paragraphes, nous allons nous concentrer sur les études empiriques qui ont cherché à démontrer l'existence de liens entre les différentes marches de l'escalier. Plus précisément, nous allons débiter par les liens entre la première marche de l'escalier (les 5 pratiques RH), les résultats RH (plus précisément, le taux de roulement et la productivité) et la troisième marche, soit la performance organisationnelle. La figure 1.4 démontre cette représentation.

**Figure 1.4 - Liens entre les pratiques RH et les autres marches de l'escalier**



#### 1.2.2.1 Liens empiriques : pratiques RH

Tout d'abord, les pratiques de dotation (incluant le recrutement et la sélection), le développement ainsi que l'évaluation de performance ont été incluses dans une étude qui cherchait à établir un « benchmark » des pratiques RH pouvant se retrouver dans toutes les organisations (Ulrich, Brockbank et Yeung, 1989). Ces auteurs se sont basés sur des recherches antérieures stipulant que les pratiques de dotation, développement, évaluation de performance et récompenses font partie des quatre pratiques RH que toute organisation possède pouvant avoir un impact sur la performance individuelle (Tichy, Fombrun et Devanna, 1982). De plus, selon ces mêmes auteurs, ces quatre pratiques RH influenceraient aussi la performance au niveau organisationnel.

Ensuite, l'étude de Huselid réalisée en 1995 a inclus plusieurs pratiques RH dites progressistes ou à haute performance pouvant influencer deux résultats RH, soit la productivité et le taux de roulement, lesquels influenceraient à leur tour la performance organisationnelle. Parmi ces pratiques progressistes, on retrouve la sélection et la formation. Ce regroupement de pratiques à haute performance permettrait d'augmenter les connaissances, les compétences et les habilités des employés, et l'utilisation de celles-ci favorise une meilleure performance dans leurs rôles. De plus, ces deux pratiques RH diminuent le taux de roulement et augmentent la performance financière de l'organisation, telle que mesurée par le «Tobin q» (qui calcule la valeur au marché par les coûts de remplacement des actifs) et «GRATE» (qui mesure le bénéfice comptable). Par la suite, une étude similaire à celle présentée ci-dessus se concentre sur les pratiques dites stratégiques pouvant affecter un résultat RH, soit la productivité. Les résultats de l'étude ont confirmé que cinq pratiques stratégiques RH avaient une relation positive et significative avec la productivité, dont la sélection ainsi que la formation et développement (Hassan, Hagen et Daigs, 2006).

Finalement, certaines pratiques RH ont tenté de démontrer un lien entre la première marche (les pratiques RH) et la troisième marche (performance) de l'escalier. Malgré qu'il est plutôt suggéré de monter les marches de l'escalier une à la fois (Le Louarn et Gosselin, 200), les résultats de ces études exposent quand même des liens positifs. C'est en effet ce que les auteurs Delaney et Huselid (1996) ont confirmé dans leur étude en illustrant un lien entre les pratiques RH de sélection et de formation et la performance organisationnelle. Dans le même ordre d'idées, la formation et l'évaluation de performance, considérée comme des pratiques stratégiques, peuvent entraîner un effet positif sur les résultats organisationnels, soit la performance financière (Delery et Doty, 1996). Puis, une dernière étude visait à observer un lien entre les pratiques RH, dont l'évaluation de la performance et la performance organisationnelle, lien qui a été confirmé (Feng-Hui, Tzai-Zand et Wann-Yih, 2010).

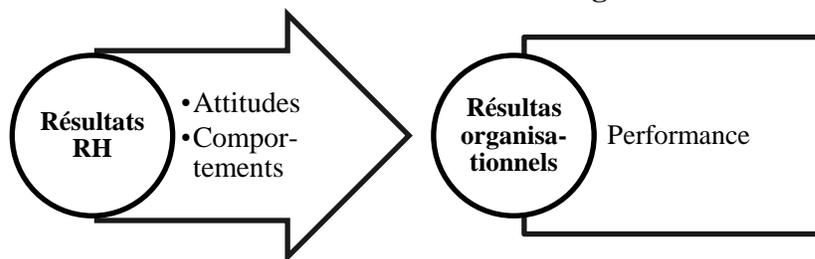
Bref, par la présentation de plusieurs recherches empiriques qui ont constaté un lien entre les pratiques RH, les résultats RH et les résultats organisationnels, nos cinq

choix de pratiques RH retenues pour ce mémoire sont donc justifiés et reflètent bien l'ensemble de la littérature à la fois théorique et empirique.

### 1.2.2.2 Liens empiriques : résultats RH

Nous allons maintenant nous déplacer vers la deuxième marche de l'escalier, à savoir les attitudes et les comportements des employés qu'il est possible d'observer dans les organisations. Ces résultats RH peuvent amener une modification quantitative ou qualitative du capital humain par l'adoption d'attitudes et de comportements suite à l'introduction ou la modification d'une activité RH quelconque (Le Louarn, 2008). En suivant le même format que les pratiques RH, nous allons présenter quelques études empiriques traitant de résultats RH pouvant avoir un effet sur les résultats organisationnels, dont la performance, tel qu'illustré à la figure 1.5.

**Figure 1.5 – Lien entre résultats RH et résultats organisationnels**



En premier lieu, certaines recherches ont abordé séparément les attitudes et les comportements présentés plus haut. En effet, une méta-analyse a examiné le lien entre la satisfaction au travail et la performance (Petty, McGee et Cavender, 1984). Cette recherche a conclu que la relation entre la satisfaction et la performance individuelle est plus grande que celle entre la satisfaction et la performance organisationnelle. Cependant, même si les résultats ne confirment pas totalement le lien entre la deuxième et troisième marche de l'escalier, cette étude réitère le fait qu'un lien entre la satisfaction et la performance globale est possible à démontrer. Dans le même ordre d'idées, mais en utilisant les comportements RH comme variable à l'étude, une méta-analyse a été menée afin d'étudier le lien entre l'absentéisme et la performance au travail (Bycio, 1992). Un lien modéré a été identifié, tel que les employés davantage absents performant généralement en dessous des attentes à leur égard. Puis, une autre recherche a identifié un lien négatif entre le roulement du

personnel et la performance organisationnelle (Meier et Hicklin, 2008), bien que ces auteurs aient aussi constaté qu'un taux de roulement de niveau bas à modéré puisse hausser la performance organisationnelle par l'entrée en poste d'employés plus performants et compétents. Toutefois, Meier et Hicklin (2008) rappellent que cette hausse de performance n'est plus apparente lorsque le taux de roulement augmente. Ce lien négatif a aussi été partagé par d'autres auteurs (Hayes, 2004; Kim, 2002; Perry, 2004).

Par ailleurs, d'autres études empiriques ont investigué les attitudes et les comportements RH comme une variable commune pouvant affecter les résultats organisationnels. En effet, la recherche de Huselid (1995) a effectivement inclus les sondages d'attitudes dans la catégorie de pratiques à haute performance. Ces sondages diminueraient le taux de roulement et augmenteraient la performance financière de l'entreprise. Puis, une recherche a observé un lien entre les comportements dysfonctionnels, tels que l'absentéisme et le vandalisme et les résultats organisationnels, plus précisément les résultats financiers pouvant entraîner d'énormes pertes pour les organisations lorsque ces comportements sont présents dans celles-ci (Appelbaum et Shapiro, 2006).

Cette présentation des divers liens empiriques étudiés entre nos cinq résultats RH et la performance organisationnelle vient une fois de plus, renforcer notre choix de les inclure dans le présent mémoire.

### **1.2.3 Constats en matière de pratiques de mesure des résultats en GRH**

Dans ce paragraphe, il sera question des constats et des limites qu'il est possible d'observer suite à l'explication des 10 pratiques et résultats RH.

Tout d'abord, l'explication des pratiques et résultats RH nous a permis de constater que la plupart des auteurs consacrent la majeure partie de la mesure à l'identification des indicateurs d'efficience et d'efficacité (Le Louarn et Wils, 2001; Fitz-enz et Davinson, 2002; Cascio et Boudreau, 2008; Le Louarn, 2008). Cependant, il a été mentionné qu'il existe trois types d'indicateurs RH susceptibles de se retrouver dans

des organisations, soit les indicateurs d'efficience, d'efficacité et d'impact (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004; Tootell *et al.*, 2009; Gates et Langevin, 2010a). C'est pourquoi nous allons, pour notre propre mémoire, intégrer des indicateurs d'impact aux indicateurs d'efficience et d'efficacité repris dans les ouvrages expliqués ci-dessus et tenter d'observer si les PRH mesurent ces trois types. Pour ce faire, nous jugeons que les indicateurs de l'étude de Lawler III, Levenson et Boudreau (2004) présentés à la figure 1.2 sont les plus pertinents, car ils ont intégré les trois types d'indicateurs dans leur étude. De plus, plusieurs indicateurs mentionnés dans les paragraphes ci-haut sont les mêmes et ont été repris lors de l'explication des pratiques et résultats RH, tels que les coûts et bénéfices et les tableaux de bord. Nous tenterons donc, en nous appuyant sur la recherche de Lawler III, Levenson et Boudreau (2004), d'observer si les indicateurs trouvés dans les organisations américaines sont comparables et transférables à notre contexte de recherche, soit les organisations québécoises. Puis, afin d'avoir des indicateurs identiques et respecter l'uniformité pour chaque pratique ou résultat RH, nous avons jugé bon de nous fier aux indicateurs recueillis dans une étude empirique, car c'est la seule étude, à notre connaissance, qui a recensé les indicateurs retrouvés dans les organisations. Les autres études ont seulement observé si un type d'indicateur est adopté ou non (Tootell *et al.*, 2009; Gates et Langevin, 2010a). Il est important de souligner que certaines modifications ont été effectuées quant aux indicateurs de l'étude de Lawler III, Levenson et Boudreau (2004) présentés à la figure 1.2. Ces indicateurs sont les coûts de services et les activités externalisées. Ces indicateurs ont été éliminés. Puis, certains indicateurs ont été reformulés afin de les adapter aux pratiques RH, attitudes ou comportements retenus sans perdre le sens original de l'indicateur, tel que l'impact de la main-d'œuvre sur les programmes RH et l'efficience des coûts. Ce dernier a été remplacé par les coûts alors que le premier a été remplacé par l'impact de la pratique ou résultat RH sur l'efficacité de l'organisation. Ces modifications permettent d'assurer une cohérence entre les pratiques et résultats RH.

Ensuite, nous avons voulu démontrer que les pratiques RH et les résultats RH «théoriques» peuvent aussi faire l'objet d'études empiriques. Ces études présentent

certaines limites, notamment au niveau méthodologique par l'échantillon (Delery et Doty, 1996) où le lieu de l'étude effectuée exclusivement aux États-Unis (Huselid, 1995; Hassan, Hagen et Daigs, 2006). Notre mémoire va tenter de pallier ces limites en effectuant l'étude dans le milieu professionnel québécois pour vérifier si ces mêmes pratiques et résultats RH sont généralisables au contexte du Québec. Ces différents constats nous ont donc amené à choisir 5 pratiques RH, soit le recrutement, la sélection, la formation, le développement et la gestion de la performance, ainsi que les 5 résultats RH suivants: la satisfaction, la mobilisation, l'absentéisme, le roulement du personnel et les accidents de travail.

### **1.3 Pourquoi mesurer? Compétences des PRH**

Nous venons de voir, dans la dernière section, le lien entre la mesure, les pratiques RH, les résultats RH ainsi que la performance financière et organisationnelle. Dans cette présente partie, il sera question des raisons de la mesure, par la démonstration du lien entre la mesure, les compétences et la performance. Suite à la définition de la notion de compétence, nous présenterons l'évolution des rôles et des compétences des PRH. Finalement, nous terminerons ce chapitre, par la présentation des différents modèles de compétences des PRH qui permettra d'identifier celui qui sera retenu pour notre recherche.

#### **1.3.1 Définition de la notion de compétence**

La notion de compétences et des modèles de compétences dans le milieu professionnel sont, depuis quelques années, des thèmes en vogue (Foucher et Leduc, 2001; Hayton et McEvoy, 2006; Noordeen, McLean et Richard, 2006). Toutefois, le concept de compétence est un sujet qui remonte aux années 70 et qui a trouvé son origine dans le milieu de la psychologie. En effet, ce concept émerge grâce aux travaux du psychologue David McClelland dans son article « *Testing for Competence Rather Than Intelligence* » (1973). Dans cet article, l'auteur définit les bases de la notion de compétence et stipule que les tests d'intelligence ne sont pas les prédicteurs les plus efficaces pour déterminer un meilleur rendement au travail, mais plutôt qu'une évaluation des compétences s'avère un meilleur moyen pour prédire un rendement supérieur.

Néanmoins, avant de continuer sur les liens possibles entre une compétence, un rendement et une meilleure performance, il faut s'attarder à la définition d'une compétence. Il n'y a pas de consensus, ni de définition constante dans la littérature en ce qui concerne la définition d'une compétence (McEvoy *et al.*, 2005; Noordeen, McLean et Richard, 2006), car plusieurs auteurs proposent leur propre définition. Cependant, il est possible d'observer des éléments similaires dans les définitions. Tout d'abord, plusieurs chercheurs incluent la performance dans leurs définitions (Boyatzis, 1982; Spencer et Spencer, 1993; Mirabile, 1997; Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Morin, 2006; Bourhis, 2007), tel que le démontre la définition suivante : « Competencies characteristics that are causally related to effective and/or superior performance in a job » (Boyatzis, 1982: 23). Par performance, on entend l'habileté de l'individu à fonctionner dans le poste au niveau ou au-dessus du niveau attendu (McEvoy *et al.*, 2005). De plus, dans diverses définitions, les notions de savoir, savoir-faire et savoir-être sont aussi incluses qui font référence aux connaissances, aux habiletés et aux attitudes des employés (Spencer et Spencer, 1993; Mirabile, 1997; Wils, Labelle et Guérin, 2000; Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Hayton et McEvoy, 2006; Bourhis, 2007). Par ailleurs, certains auteurs n'ont pas mentionné explicitement ces deux concepts dans leur définition, dont Le Boterf (1999) qui invoque la notion de savoir agir validé en vue d'une finalité ou Foucher et Leduc (2001: 33) qui définissent une compétence comme «un potentiel à actualiser». Cependant, les thèmes centraux y sont toujours présents. En somme, en reprenant les différentes définitions des auteurs, la suivante englobe bien tous les éléments essentiels : « Competence refers to an individual's knowledge, skills, abilities or a personality characteristics that directly influence his or her job performance » (Ulrich *et al.*, 2008: 22). Dans cette définition, il y a un autre élément qui revient à plusieurs reprises dans les définitions des différents auteurs, celui de la notion du travail. En effet, il est possible de lier les compétences dans le contexte professionnel, ce qui sera expliqué dans le paragraphe suivant.

### **1.3.2 Définition d'une compétence pour les PRH**

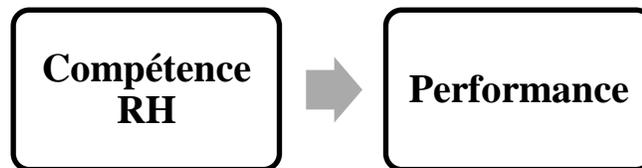
Nous présentons ici les définitions qui rejoignent plus particulièrement le milieu des RH. En effet, une compétence dans le milieu des RH peut faire référence aux valeurs,

aux connaissances et aux habiletés des PRH (Ulrich *et al.*, 2007). Plus particulièrement, les auteurs McEvoy *et al.* (2005) définissent les compétences des PRH comme suit :

« we define HRM professional competence as what a person is, knows, and does that is causally related to superior performance as an HR professional. »

Cette définition nous semble la plus complète en ce qui concerne le milieu professionnel des RH, notre contexte de recherche et reprend plusieurs éléments retrouvés dans d'autres définitions. Donc, si l'on se réfère à cette définition et aux diverses définitions d'une compétence identifiée plus haut, les compétences vont permettre aux PRH non seulement d'effectuer leur travail de la bonne façon, mais de l'effectuer en ayant un impact sur la performance individuelle et organisationnelle (Ulrich *et al.*, 2008). Avoir un impact sur la performance individuelle signifie que les PRH possédant les bonnes compétences essentielles vont mieux performer dans leur fonction (Ulrich *et al.*, 2007), tandis que ces compétences vont aussi avoir un impact sur la performance organisationnelle (Ulrich *et al.*, 2008). Ceci nous amène donc à la figure 1.6 qui lie une compétence RH à une meilleure performance des PRH.

**Figure 1.6 - Lien entre compétences RH et performance**



Ce lien est possible à établir, car mis à part les définitions d'une compétence qui incluent un lien avec la performance lors de l'exercice d'une fonction, des études empiriques l'ont aussi validé. En effet, certaines compétences (qui seront expliquées plus loin) peuvent aider à prédire la performance individuelle des PRH et la performance organisationnelle (Ulrich *et al.*, 2008). De plus, les résultats d'une étude auprès de gestionnaires européens ont démontré que le développement de certaines compétences provenant d'un modèle peut expliquer 35% de la performance future

des hauts performants (Ryan, Emmerling et Spencer, 2009). Ces résultats démontrent donc l'importance d'identifier et de développer les compétences des PRH qui peuvent avoir une influence sur la performance de l'individu et même sur la performance organisationnelle.

### **1.3.3 Le développement des compétences des professionnels RH**

Avant de définir les compétences requises pour un PRH, il est important d'expliquer pourquoi les compétences des PRH ont été modifiées au cours des dernières années : « L'intérêt croissant à l'égard de la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle explique l'attention particulière accordée à la nature des rôles et des compétences que les professionnels doivent maîtriser afin d'apporter une valeur ajoutée à la performance organisationnelle » (Morin, 2006). En effet, il n'est pas contesté que le contexte d'affaires a évolué et par conséquent, la fonction RH s'est vue transformée de façon radicale (Ulrich *et al.*, 2007). Auparavant, le rôle des PRH était principalement de nature transactionnelle. Toutefois, aujourd'hui on s'attend à ce que les PRH contribuent à la valeur ajoutée de l'organisation (Becker, Huselid et Ulrich, 2001). Pour y arriver, les PRH doivent comprendre le contexte d'affaires et les défis qui s'y rattachent tels que la globalisation par exemple (Ulrich *et al.*, 2008). Cependant, pour survivre dans ce contexte en constant changement, les PRH doivent dorénavant acquérir de nouveaux rôles et des nouvelles compétences (Yeung, Woolcock et Sullivan, 1996; Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Boselie et Paauwe, 2005; Ulrich *et al.*, 2007). Le développement de nouveaux rôles et nouvelles compétences des PRH est expliqué plus en détail dans les paragraphes qui suivent.

#### *1.3.3.1 Rôles des professionnels en RH*

Les conditions changeantes identifiées plus haut (globalisation, technologie, investisseurs, etc.) font en sorte que les rôles des PRH ont évolué et que les attentes envers les PRH ont ainsi augmenté (Becker, Huselid et Ulrich, 2001). Avant de passer en revue les compétences nécessaires des PRH et l'explication des différents modèles de compétences, il faut tout d'abord observer l'évolution des rôles des PRH. Ce survol de l'évolution des rôles est important, car une compétence se développe

dans le cadre du rôle que l'on occupe, plus particulièrement : « l'appréciation des différents rôles du professionnel de la gestion des ressources humaines constitue la première étape de la détermination des compétences requises pour jouer ces rôles » (Morin, 2006). Nous allons présenter un bref résumé de l'évolution des rôles des PRH au cours des 20 dernières années.

Tout d'abord, Tyson (1987) présente trois rôles des PRH allant de soutiens administratifs et gestionnaires des contrats de travail à des architectes cherchant à créer et intégrer l'organisation comme un ensemble. Les PRH peuvent contribuer au succès organisationnel en implantant des politiques RH basées sur le plan d'affaires. Ensuite, l'auteur Schuler (1990) présente six nouveaux rôles que les PRH doivent acquérir pour faire partie de l'équipe de gestion et contribuer à la performance organisationnelle : personnes d'affaires, initiateurs du changement, consultants internes/partenaires, implantations et mises en œuvre de la stratégie, gestionnaires de talents et contrôleurs des coûts/gestionnaire d'actifs. Par la suite, afin d'intégrer la fonction RH au niveau des affaires, le rôle des PRH doit évoluer vers les partenaires d'affaires. Pour ce faire, les PRH doivent donc jouer des rôles à la fois stratégiques et opérationnels tel que repris dans l'étude menée par Walker (1994) : rôle de support, rôle de service qui satisfait et excède les demandes des clients internes, rôle de consultant et finalement, le rôle de leader lorsque les PRH sont capables de mettre en valeur leur contribution à la performance de l'organisation. Ensuite, vient le modèle d'Ulrich (1997) qui présente quatre rôles que les PRH doivent adopter pour contribuer à la valeur ajoutée. Ce modèle se base sur deux axes, celui horizontal qui inclut les processus et les individus et l'axe vertical qui insère les dimensions stratégiques et opérationnelles dont on retrouve les rôles de partenaires stratégiques, agents de changement, experts en administration et champions des employés. Dans le même ordre d'idées, la recherche des auteurs Ulrich et Beatty (2001) permet de dégager les rôles requis pour que les PRH passent de partenaires à joueurs-clés au sein des organisations tout en s'assurant de relever les défis stratégiques. Les PRH doivent donc jouer les rôles suivants : coach, architectes, constructeurs, facilitateurs, consciencieux et leaders. Afin de jouer le rôle de leader, les PRH devront gérer efficacement le service RH avant d'être reconnus comme des leaders pour le reste de

l'organisation et des joueurs-clés. Finalement, les études menées en 1995, 1998 et 2001 par Lawler III et Mohrman (2003), ont permis de dégager le temps consacré sur les différents rôles des PRH au cours des dernières années. Les rôles des PRH suivants permettent d'observer l'évolution de ceux-ci : tenir les dossiers, effectuer des audits et des contrôles, fournisseurs de services RH, développer des systèmes et des pratiques RH et être des partenaires d'affaires stratégiques.

Bref, même si ces diverses études n'ont pas nécessairement suivi un continuum entre elles, il est à souligner que plusieurs rôles sont relativement similaires. Par exemple, les rôles parus dans le texte de Wils et Guérin (1997) en reprenaient deux déjà mentionnés par d'autres auteurs, soit ceux d'agent de changement et de partenaire d'affaires. Aussi, les rôles élaborés par Ulrich et Brockbank (2005) se rapprochent des quatre rôles d'Ulrich (1997) avec quelques modifications, dont l'ajout du rôle de leader mettant en lumière l'évolution des rôles des PRH du début des années 2000. Néanmoins, ce que l'on peut affirmer, c'est que les rôles des PRH ont évolué au cours des dernières années afin de devenir des partenaires stratégiques au sein des organisations, faire partie intégrante de l'équipe de gestion, devenir des joueurs importants, ajouter de la valeur aux organisations et contribuer à la performance organisationnelle (Tyson, 1987; Schuler, 1990; Walker, 1994; Ulrich, 1997; Ulrich et Beatty, 2001).

Par ailleurs, il est important de noter une ambiguïté par rapport aux rôles des PRH dans les écrits. Nous avons remarqué que la littérature n'est pas toujours explicite lorsqu'il s'agit de l'évolution des rôles des PRH et de la fonction RH. En effet, une confusion règne, car ces deux sujets ne sont pas clairement distingués. Cependant, il est mentionné dans la littérature qu'une transformation de la fonction RH amène une évolution des rôles des PRH et par conséquent, le développement de nouvelles compétences des PRH (Yeung, Woolcock et Sullivan, 1996; Wils, Labelle et Guérin, 2000).

### *1.3.3.2 Modèles des compétences RH*

Cette évolution des rôles a mené à l'élaboration de différents modèles de compétences. Les modèles de compétences qui sont présentés ci-dessous se basent sur la prémisse que les PRH doivent posséder certaines compétences pour être capables de répondre aux conditions changeantes des affaires et de contribuer à la valeur ajoutée au sein des organisations (Ulrich *et al.*, 2007). De plus, selon ces mêmes auteurs, les PRH qui ont les bonnes compétences vont avoir une meilleure performance. Aussi, l'élaboration de modèle de compétences est essentielle dans le milieu des RH, car ces modèles peuvent permettre aux PRH de mieux gérer le changement au sein des organisations et améliorer l'efficacité opérationnelle (Noordeen, McLean et Richard, 2006). Plusieurs modèles de compétences sont disponibles en RH. Nous allons en présenter quelques-uns par les tableaux suivants, car les compétences constituent un des thèmes centraux de notre mémoire. Ces modèles sont séparés en deux catégories : théoriques et empiriques.

Tableau 1.3-Modèles de compétences des PRH théoriques

Auteurs	Justification des compétences retenues	Les compétences des PRH
<b>Walker (1992)</b>	Les PRH doivent posséder certaines compétences afin d'être en mesure de travailler dans une fonction RH orientée vers la stratégie et de coopérer avec l'équipe de gestion.	<p>Les trois domaines que les PRH doivent développer afin de jouer un rôle plus stratégique au sein d'une RH transformée inspirés de recherches empiriques sont les suivants :</p> <p><b>Pratiques RH</b> : détenir des connaissances, compétences, habiletés, expertise pour effectuer des activités RH spécifiques dans le cadre du poste.</p> <p><b>Connaissance des affaires</b> : avoir une perspective d'affaires et stratégique, détenir une connaissance des autres domaines, dont la finance, la stratégie, les clients externes, etc.</p> <p><b>Gestion du changement</b> : avoir une vision des objectifs, direction future de l'organisation, détenir une capacité d'influence et de communication, prendre des décisions d'affaires, être responsable, faire preuve d'initiative, etc.</p>
<b>Wils, Labelle et Guérin (2000)</b>	Les PRH doivent acquérir et développer un ensemble de compétences qui sont associées aux nouveaux rôles de la fonction RH. De ce fait, le modèle de compétences est en lien avec les nouveaux rôles de la fonction RH dans le cadre de sa transformation.	<p>Les PRH doivent posséder des compétences dites « <b>générales</b> » qui vont leur permettre de jouer convenablement plusieurs rôles. Ces compétences se décomposent en deux catégories : les compétences « <b>génériques</b> », c'est-à-dire des compétences que tous les professionnels doivent posséder sans égard au secteur, à l'organisation, à la position, etc. telle que l'habileté en communication, le sens de l'éthique, la confiance en soi, l'initiative, l'écoute, la coopération, etc.; et les compétences « <b>quasi-génériques</b> » telles que l'habileté d'influence, l'orientation axée sur le client, la créativité, etc.</p> <p>En plus des compétences « générales », les PRH doivent développer des compétences « <b>spécifiques</b> », c'est-à-dire des compétences supérieures associées à certains rôles, tels que des connaissances sur la stratégie d'affaires ou en informatique par exemple.</p> <p>Ces deux types de compétences doivent être adaptés au milieu organisationnel, c'est-à-dire les <b>compétences organiques</b> qui sont propres à une organisation donnée.</p>

Tableau 1.4-Modèles empiriques de compétences des PRH

Auteurs	But de la recherche : Justification des compétences retenues	Résultats : les compétences à développer pour les PRH
<b>Conner et Wirtenberg (1993)</b>	Modèle de compétences utilisé chez la compagnie AT&T qui indique les comportements et les compétences à détenir si les RH veulent ajouter de la valeur à l'organisation. Ce modèle a été conçu à cause des changements dans le monde des affaires et par conséquent, la transformation de la fonction RH.	Le modèle nommé « High Performance Excellence Model » présente les comportements et les compétences qui sont associés au succès des PRH performants chez AT&T selon ces trois catégories : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Responsabilité pour les résultats de l'entreprise</b> : orientés vers les résultats, pensée stratégique, axés sur les clients, partenaire d'affaires,</li> <li>2. <b>Image de soi</b> : les PRH se voient comme des agents de changement, comme des membres de l'équipe de direction et démontrent de la confiance en soi,</li> <li>3. <b>Gestion des relations interpersonnelles</b> : créent des réseaux, influencent les autres, gèrent les équipes de travail, etc.</li> </ol>
<b>Lawson et Limbrick (1996)</b>	Concevoir et valider un modèle de compétences pour des PRH seniors afin d'établir un benchmark de compétences qui amènera du succès à ces PRH et aidera au développement de ceux-ci en réponse aux changements que subit la fonction RH.	Le modèle de compétences créé est un programme d'apprentissage pour développer les PRH seniors et les aider à transférer ces compétences dans la pratique et dans le contexte professionnel de tous les jours. Ce modèle contient cinq domaines de compétences et 26 sous-compétences qui y sont rattachées: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Gestion des actions et objectifs</b> : soucieux de l'impact, caractère décisif,</li> <li>2. <b>Leadership fonctionnel et organisationnel</b> : développement des autres, faire preuve d'intégrité, compétences en gestion de groupe,</li> <li>3. <b>Management d'influence</b> : compétences en négociation et communication,</li> <li>4. <b>Connaissance des affaires</b> : accent sur la stratégie, connaissance de l'industrie, perspective de la valeur ajoutée,</li> <li>5. <b>Compétences techniques RH</b> : gestion de la dotation, formation et développement des employés, relations de travail, santé et sécurité, etc.</li> </ol>
<b>Yeung, Woolcock et Sullivan (1996)</b>	Afin de soutenir la transformation de la fonction RH, les PRH doivent démontrer et développer certaines compétences pour être en mesure de remplir leurs nouveaux rôles et nouvelles responsabilités.	Les trois compétences essentielles à posséder dans le futur pour assurer la transformation de la fonction RH qui ont été soulevées suite à des entrevues avec des exécutifs seniors RH sont : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Sens des affaires</b></li> <li>2. <b>Capacité à faciliter et implanter le changement</b></li> <li>3. <b>Capacité d'influence</b></li> </ol>

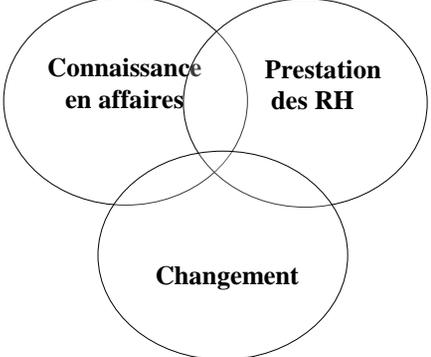
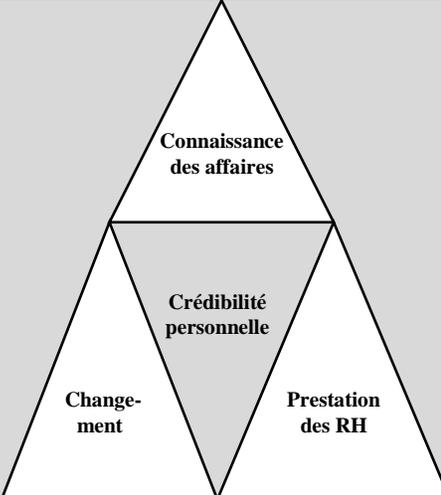
<b>Heneman (1999)</b>	Modèle de compétences développé et implanté pour des étudiants universitaires afin qu'ils soient en mesure d'ajouter de la valeur à l'organisation en tant que futur PRH (consultant RH).	Trois types de compétences que les étudiants doivent avoir afin d'être en mesure d'augmenter l'efficacité de leur organisation : <b>1. Compétences analytiques</b> <b>2. Compétences en leadership</b> <b>3. Compétences fonctionnelles en RH</b>
<b>McEvoy et al. (2005)</b>	Le modèle de compétences proposé va permettre aux PRH de développer des compétences afin d'avoir du succès dans leur rôle. Ce modèle a été implanté et validé dans une université destinée à des étudiants du programme de GRH et pourra par la suite être transférable dans la pratique.	Les compétences retenues sont en lien avec la définition d'une compétence professionnelle qui inclut les trois composantes suivantes : <b>Traits</b> (et motivations) qui sont critiques pour le succès d'une carrière en RH : l'adaptabilité, le courage, l'innovation. <b>Habilités</b> divisées en quatre catégories : l'habileté en communication, en collaboration, en consultation et l'habileté cognitive. <b>Connaissances</b> générales en ce qui concerne les RH : stratégie, lois, dotation, gestion de la performance, rémunération et avantages, etc. 25 compétences au total sont retenues et réparties selon ces trois catégories.

Les tableaux 1.3 et 1.4 ont pour but de démontrer la transformation des rôles de la fonction RH et par ricochet celle des PRH ainsi que les impacts potentiels sur les compétences (Walker, 1992; Lawson et Limbrick, 1996; Yeung, Woolcock et Sullivan, 1996; Wils, Labelle et Guérin, 2000). De façon générale, les différents auteurs présentés ont voulu mettre en évidence l'importance d'avoir des modèles de compétences pour les PRH dans les organisations afin de pouvoir assurer les nouveaux rôles des PRH et de la fonction RH. Cependant, malgré la présentation des modèles de compétences destinés aux PRH, les textes théoriques n'ont pas fait l'objet d'études sur le terrain, pour savoir si ces compétences se retrouvent bel et bien dans les différentes organisations (Walker, 1992; Wils, Labelle et Guérin, 2000). Puis, même si certaines recherches ont fait l'objet d'études empiriques, celles-ci ont certaines limites méthodologiques, au niveau de l'échantillon et ne sont pas transférables dans notre contexte de recherche (Conner et Wirtenberg, 1993; Lawson et Limbrick, 1996; Yeung, Woolcock et Sullivan, 1996; McEvoy *et al.*, 2005). Par conséquent, les lacunes des différents textes proposés nous amènent à notre choix d'un modèle de compétences sur lequel repose notre mémoire. Ce modèle va, entre autres, nous permettre d'observer si les compétences exposées sont acquises et développées par les PRH provenant de différentes organisations québécoises.

Nous avons donc décidé de nous concentrer davantage sur les recherches entreprises par Ulrich et ses collègues, depuis plus de 20 ans, appelés « the HR Competency Study (HRCS). » Ce choix est justifié, car plusieurs autres auteurs se sont appuyés sur leurs différents modèles pour entreprendre leur propre recherche et ces modèles sont les plus cités dans la littérature (Boselie et Paauwe, 2005; Morin, 2006; Caldwell, 2008; Sang Long et Khairuzzaman bin Wan Ismail, 2008; Chênevert *et al.*, 2011). De plus, ce sont les études empiriques les plus complètes en ce qui concerne les compétences des PRH (McEvoy *et al.*, 2005). Durant les 20 dernières années, les auteurs ont mis de l'avant cinq différents modèles de compétences des PRH démontrant l'évolution de ceux-ci en recueillant des données de plus de 40 000 PRH et leurs collègues par questionnaire. Pour cette présente recherche, nous avons décidé d'utiliser et de décrire plus en détail le dernier modèle de 2007 du HSRC, car il est le plus récent. De plus, ce modèle incorpore le plus de répondants avec 10 000 et

couvrent six régions dans le monde : les États-Unis et le Canada, l'Amérique Latine, l'Europe, la Chine l'Australie et l'Inde. Avant d'expliquer plus en détail le dernier modèle de 2007, voici un tableau résumant les différents modèles des rondes précédentes du HRSC.

Tableau 1.5-Les différents modèles du HRSC par Ulrich et ses collègues <sup>i</sup>

	Justification des compétences choisies pour cette ronde	Compétences retenues	Modèles <sup>i</sup>
<b>Modèle HRCS, 1987</b>	Pour être perçus comme des hauts performants, les PRH doivent acquérir trois compétences indépendamment de leur position, industrie ou lieu géographique.	<p><b>Connaissance en affaires :</b> Comprendre comment l'organisation gagne de l'argent et comment les ressources doivent être partagées et organisées.</p> <p><b>Prestation des RH :</b> savoir comment embaucher, former, promouvoir, bref, s'occuper du capital humain de l'organisation.</p> <p><b>Changement :</b> habileté à gérer le changement au sein de l'organisation.</p>	
<b>Modèle HRCS, 1992</b>	Dans cette deuxième ronde, les compétences retenues sont presque inchangées. Cependant, les organisations qui ont investi dans leur RH, sans être affectées par des changements majeurs dans leurs entreprises, ont observé un impact significatif sur la performance organisationnelle.	<p>En plus des trois compétences du modèle de 1987, une autre compétence s'est rajoutée :</p> <p><b>Crédibilité personnelle :</b> savoir fixer et répondre aux attentes ainsi que mériter la confiance des clients internes et externes.</p>	

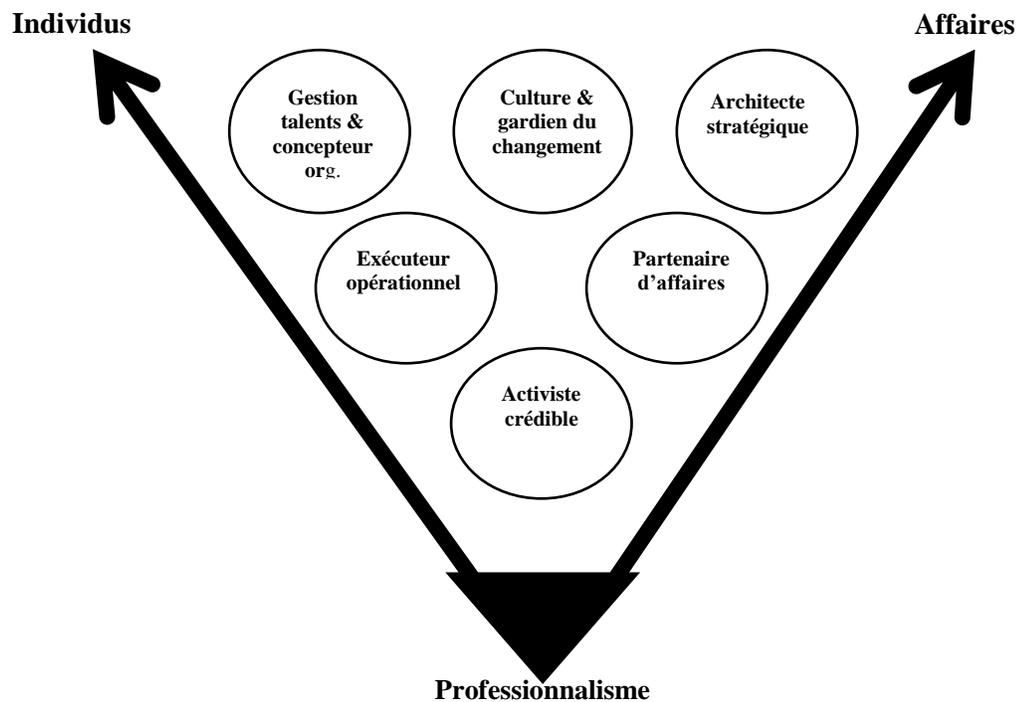
<p><b>Modèle HRSC, 1997</b></p>	<p>Dans la troisième ronde, les quatre premières compétences sont toujours les mêmes. Cependant, les compétences connaissance des affaires et prestation des RH avaient peu d'impact sur la performance individuelle des PRH, car celles-ci sont présumées être acquises par les PRH.</p>	<p>Dans cette 3<sup>e</sup> ronde s'ajoute une autre compétence aux quatre déjà mentionnées :</p> <p><b>Culture</b> : les données recueillies ont démontré que l'habileté à gérer la culture était une compétence importante à développer et acquérir.</p>	
<p><b>Modèle HRSC, 2002</b></p>	<p>Les compétences retenues affectent non seulement la performance individuelle des PRH (comme le démontrent les rondes précédentes), mais peuvent aussi affecter la performance organisationnelle.</p>	<p>Les trois compétences : <b>Connaissances des affaires, Prestation des RH et Crédibilité personnelle</b> sont toujours importantes pour la performance des PRH et celle de l'organisation.</p> <p><b>Contribution stratégique</b> regroupe dorénavant les compétences de culture et changement retrouvées à la ronde précédente qui incluent l'habileté des PRH à faire le lien entre les pratiques RH et les clients externes.</p> <p><b>Technologie RH</b> : les PRH doivent comprendre la technologie et savoir l'utiliser dans le contexte de leur travail.</p>	

i Ces modèles ont été tirés et adaptés du livre « HR competencies : Mastery at the intersection of people and business » (Ulrich et al., 2008)

### 1.3.4 Modèle HRSC, 2007 (Ronde 5)

Le but de cette cinquième ronde du HRCS était de connaître les compétences nécessaires pour permettre à un PRH d'avoir du succès, d'identifier les compétences qui ont le plus d'impact sur la performance individuelle du PRH et les compétences qui affectent la performance de l'organisation (Ulrich *et al.*, 2008). Les résultats de l'étude ont permis d'identifier les six compétences suivantes présentées par la figure 1.7.

Figure 1.7 - Modèle de 2007, HRCS



Source : modèle adapté et traduit d'Ulrich *et al.*, (2008)

Pour les fins de ce mémoire, nous allons reprendre certaines des compétences que les PRH doivent acquérir ou développer afin de pouvoir contribuer à la valeur ajoutée de l'organisation. Nous allons premièrement définir chaque compétence faisant partie du modèle, ensuite expliquer pourquoi nous avons décidé d'incorporer certaines compétences dans notre recherche et finalement, la justification de la compétence que nous n'avons pas retenue dans notre étude.

### L'activiste crédible

Un PRH détient cette compétence lorsqu'il est crédible, c'est-à-dire qu'il est admiré et respecté par ses collègues et ses pairs et activiste, lorsque ce PRH partage ses points de vue, prend position et est proactif. Toutefois, un PRH ne peut uniquement être crédible. Les professionnels doivent dorénavant prendre des risques et essayer de convaincre leurs collègues des autres fonctions de l'importance des RH en lien avec les enjeux d'affaires (Ulrich *et al.*, 2008). Il est possible de décomposer cette compétence en quatre catégories : fournir des résultats avec intégrité en prenant les responsabilités pour les actions prises et les conséquences de celles-ci ainsi qu'obtenir des résultats sans déroger aux principes d'éthique et valeurs de l'entreprise, partager l'information en étant de bon communicateur, établir des relations de confiance avec les clients tant à l'interne qu'à l'externe et « faire de la RH avec attitude », c'est-à-dire prendre des risques appropriés, influencer les autres ainsi qu'anticiper les problèmes pour augmenter sa crédibilité au sein de l'équipe de direction. Aussi, il est possible de lier ces caractéristiques à la pratique de la mesure en GRH. En effet, un PRH ayant cette compétence recherchera et acceptera l'imputabilité des résultats qu'on lui confère, il voudra divulguer ses résultats afin de se montrer crédible aux yeux des autres et cherchera à créer des indicateurs RH afin de suivre les résultats RH et leurs interprétations pour l'organisation (Ulrich *et al.*, 2008). Par ailleurs, la compétence activiste crédible a le plus d'effet sur la performance individuelle et la performance organisationnelle avec respectivement 23%<sup>1</sup> et 22%<sup>2</sup>. Bref, grâce à ses effets sur la performance tant individuelle et organisationnelle ainsi que son lien avec la mesure des résultats en GRH, nous avons décidé de l'intégrer dans notre étude.

### Gestionnaire de talents / Concepteur organisationnel

Être un gestionnaire de talents veut dire attirer, développer et retenir les talents. Ces tâches sont considérées comme étant les plus familières pour les individus en ce qui a trait aux fonctions des PRH (Ulrich *et al.*, 2008). Ensuite, un concepteur

---

<sup>1</sup> Les pourcentages pour la performance individuelle sont calculés en fonction des réponses des PRH.

<sup>2</sup> Les pourcentages pour la performance organisationnelle sont calculés en fonction des réponses de tous les participants de l'étude.

organisationnel signifie que le PRH doit veiller à ce que la structure de l'organisation et son fonctionnement soient en mesure de renforcer les capacités organisationnelles souhaitées. L'un ne va pas sans l'autre, c'est-à-dire, une excellente organisation sans talents ne pourra assurer sa pérennité et des talents qui travaillent pour une organisation qui ne les supporte pas quitteront celle-ci. Un PRH doit donc s'assurer que les talents faisant partie de l'organisation et les capacités organisationnelles soient en cohérence, alignés avec la stratégie et les besoins des clients tout en fonctionnant de manière efficace et efficiente (Ulrich *et al.*, 2008). Plus spécifiquement, cette compétence se décompose en cinq aspects : assurer les talents d'aujourd'hui et de demain par des modèles de compétences et des outils de performance, développer les talents en leur assignant des projets spéciaux, des formations en lien avec leur plan de carrière, façonner l'organisation de manière plus globale en travaillant de concert avec les gestionnaires sur les processus, favoriser la communication en implantant un plan de communication qui permettra une divulgation de l'information du haut vers le bas, du bas vers le haut et de façon horizontale ainsi que de développer un système de récompenses qui favorisera l'attraction de talents dans l'organisation et sera bénéfique pour toute l'entreprise dans son ensemble. Par ailleurs, il est possible de relier le concept de la mesure des résultats en GRH avec cette compétence. En effet, lorsque vient le temps d'établir un système de récompenses par exemple, il est essentiel pour un PRH de recueillir et rassembler des données et des indicateurs qui lui permettront de voir si son système est efficace. De plus, les aspects inclus dans cette compétence sont reliés à des pratiques RH où la mesure est possible, soit l'attraction des talents, la formation et le développement de ceux-ci. Finalement, selon les résultats de la dernière ronde, la compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel explique, à elle seule, 23 % de la performance individuelle d'un PRH et 19 % de la performance organisationnelle (Ulrich *et al.*, 2008). Pour les raisons citées ci-haut, nous avons donc décidé d'inclure cette compétence dans notre propre recherche.

### Architecte stratégique

Une autre compétence faisant partie du modèle est l'architecte stratégique. Pour le PRH, développer cette compétence signifie jouer un rôle important dans

l'implantation de la stratégie d'affaires (Ulrich *et al.*, 2008). Ceci implique que le PRH participe aux discussions d'affaires et possède une vision globale de l'organisation. Cette compétence peut se décomposer en 2 groupes : maintenir l'agilité stratégique et engager les clients. Maintenir l'agilité stratégique signifie que le PRH doit comprendre la stratégie d'affaires et aligner les pratiques RH à celle-ci pour ainsi assurer une cohérence. Le PRH doit aussi identifier les problèmes potentiels pouvant entraver au succès de la stratégie d'affaires. De plus, engager les clients signifie que le PRH doit établir le lien entre la stratégie d'affaires et les attentes des clients externes. Il doit faciliter la diffusion des informations venant des clients à l'organisation. Pour ce faire, le PRH doit donc recueillir et rassembler des données. La pratique de la mesure des résultats va donc jouer un rôle important afin que le PRH puisse recueillir les informations importantes, les mesurer, les analyser, les évaluer et en arriver à une décision. Pour toutes les raisons énumérées ci-haut, nous avons décidé d'inclure la compétence architecte stratégique dans notre étude. Puis, en ce qui concerne les effets sur la performance individuelle et organisationnelle, cette compétence pourrait expliquer 17 % de la performance individuelle et 12 % de la performance organisationnelle.

### Partenaire d'affaires

En acquérant ou développant cette compétence, le PRH peut contribuer au succès de l'organisation par sa connaissance du contexte social et par sa compréhension du fonctionnement global de l'organisation tel que les données financières. Il est possible de faire un parallèle entre la mesure et cette compétence. En effet, tel qu'il est rapporté par certains auteurs, afin d'être considéré comme un partenaire au sein des organisations, le PRH doit être capable de mesurer les résultats, car l'utilisation des indicateurs de mesure est identifiée comme étant l'une des quatre caractéristiques requises pour ajouter de la valeur dans les organisations (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004). Par ailleurs, cette compétence est divisée en quatre catégories : interpréter le contexte social signifie que le PRH reconnaît les tendances démographiques qui peuvent influencer son organisation, saisir les enjeux de globalisation, la réglementation gouvernementale, comprendre les aspects de la chaîne de valeurs, c'est-à-dire connaître les clients et fournisseurs externes, les

compétiteurs, formuler une proposition de valeur qui est claire et incite les individus à travailler pour cette compagnie ou collaborer avec celle-ci ainsi qu'utiliser la technologie pour désigner des processus de travail, faire du e-commerce, etc. Même si cette compétence a peu d'impact sur la performance individuelle et organisationnelle avec 10 % et 13 % respectivement, nous croyons qu'il est quand même essentiel pour un PRH de développer cette compétence. En effet, vu le nombre croissant d'études qui tentent de trouver les façons de prouver que les PRH peuvent contribuer au succès de l'organisation (Huselid, 1995; Delaney et Huselid, 1996; Delery et Doty, 1996; Hassan, Hagen et Daigs, 2006), nous croyons qu'il est important d'intégrer cette compétence dans notre recherche.

#### Exécuteur opérationnel

Posséder la compétence d'exécuteur opérationnel revient à réaliser les tâches opérationnelles en lien avec la GRH. Plus précisément, cette compétence se décompose en deux catégories : implanter de nouvelles politiques fait référence aux activités quotidiennes effectuées par un PRH, au fait que les besoins de base des employés soient satisfaits en ce qui concerne leurs salaires, vacances, avantages sociaux et autres ainsi qu'aux avancées dans les technologies RH pour aider à réaliser ces activités quotidiennes. Par ailleurs, même s'il est rapporté que les efforts dans le développement des compétences des PRH devraient être davantage axés sur le côté stratégique et la contribution à la valeur ajoutée des organisations (Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Ramlall, 2006), les PRH ne peuvent négliger leurs activités opérationnelles quotidiennes (Ulrich *et al.*, 2008). Pour cette raison, ainsi que son lien avec la mesure de l'efficacité et l'efficience des nouvelles politiques ou pratiques mises en place et l'utilisation des systèmes d'information pour la divulgation des résultats de mesure, nous avons décidé de l'intégrer dans notre modèle de compétences. Par ailleurs, cette compétence pourrait expliquer 7 % de la performance individuelle et 13 % de la performance organisationnelle.

#### 1.3.4.1 Justification des compétences non incluses dans le modèle

Si l'on reprend la figure 1.8 du modèle 2007 de HRSC, nous avons présenté et décrit cinq des six compétences de ce modèle. La seule qui n'a pas été mentionnée est la compétence culture et gardien du changement. Même si celle-ci explique 19% de la performance individuelle et 20% de la performance organisationnelle, nous ne l'avons pas retenue, car il n'y a pas de lien apparent entre cette compétence et la mesure. En effet, acquérir la compétence culture et gardien du changement signifie pour les PRH qu'ils soient capables de reconnaître, articuler et aider à façonner la culture organisationnelle d'une organisation. Cette compétence se divise en quatre types, tous reliés à la culture, soit élaborer la culture, faciliter le changement, personnaliser la culture et promulguer cette culture. Malgré que cette compétence soit importante pour assurer une bonne transformation de la fonction RH en ce qui concerne le changement, nous avons décidé de ne pas l'intégrer, car celle-ci ne s'assimile pas convenablement à notre contexte de recherche qui est la mesure des résultats en GRH.

#### 1.3.4.2 Critique des modèles de compétences RH

Les modèles de compétences ont comme objectif de contribuer au succès des PRH et de contribuer à leur développement pour ainsi ajouter de la valeur au sein des organisations (Conner et Wirtenberg, 1993; Lawson et Limbrick, 1996; Heneman, 1999; McEvoy *et al.*, 2005). Quoique ces modèles puissent amener une meilleure performance de la part des PRH dans l'exercice de leur fonction, les modèles de compétences font quand même l'objet de critiques. En effet, malgré la croissance des modèles de compétences RH pour appuyer la transformation de la fonction, très peu d'études empiriques ont été entreprises pour tester l'efficacité de ces modèles en organisation (Caldwell, 2008). Pour cette raison, nous voulons nous baser sur le dernier modèle d'Ulrich, celui de 2007, qui a mis en lumière les principales compétences que les PRH doivent posséder afin d'apporter une contribution à la performance individuelle et organisationnelle et observer si celles-ci sont acquises par les PRH travaillant au sein de diverses organisations québécoises. Par l'entremise de ce mémoire, nous tenterons de vérifier si le questionnaire élaboré par Ulrich *et al.*, (2008) est valide dans le contexte québécois. Tel que mentionné, les études d'Ulrich

et ses collègues sont les plus citées dans la littérature et c'est pour cette raison que nous avons décidé de reprendre leurs modèles, mais plus spécifiquement celui de la ronde 5 (de 2007), car il est le plus récent.

#### **1.4 Conclusion**

Par cette revue de la littérature, nous souhaitons faire ressortir les concepts émergents de notre question de recherche et sur lesquels s'appuie notre mémoire. Tous d'abord, nous avons défini le modèle de l'escalier, sur lequel repose la mesure en GRH, les différents types d'indicateurs qui s'y rattachent et les différents modèles d'utilisation de la mesure, ce qui nous a permis de bien situer notre objet de recherche. Ensuite, par la présentation des différents ouvrages théoriques et études empiriques mettant en lumière les pratiques et résultats RH où la mesure est possible et ceux pouvant avoir un impact sur la performance organisationnelle, nous avons déterminé les pratiques et résultats RH retenus pour notre mémoire. De plus, nous avons présenté l'évolution des rôles et plus précisément des compétences des PRH ainsi que les différents modèles de compétences pour enfin aboutir au modèle sur lequel se base notre mémoire. Finalement, nous avons voulu démontrer les divers liens possibles entre les concepts de notre question de recherche qui vont nous servir de base pour construire notre cadre conceptuel présenté au chapitre suivant.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Ce deuxième chapitre va nous permettre de présenter et expliquer le cadre conceptuel sur lequel se base notre recherche. En premier lieu, nous allons exposer de façon brève les principaux écrits qui nous ont permis d'arriver à notre modèle conceptuel. Puis, nous allons présenter les hypothèses que nous souhaitons vérifier afin de répondre à notre question de recherche.

#### **2.1 Rappel de la question de recherche**

Par l'entremise de ce mémoire, nous tentons de répondre à la question suivante :

***Quel est le lien entre les compétences des professionnels RH œuvrant au Québec et le niveau d'utilisation des pratiques de mesure des résultats en GRH?***

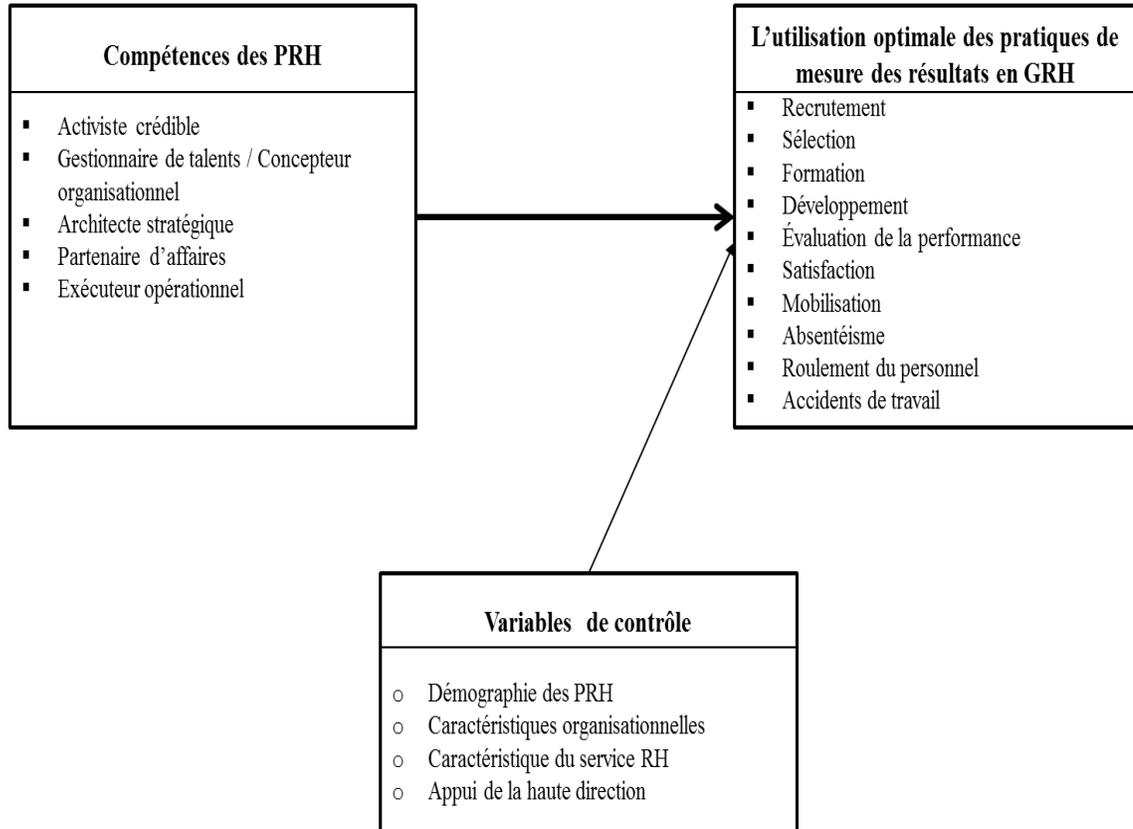
Notre recension des écrits nous a permis de déceler que peu d'études portaient sur les différents indicateurs RH qui peuvent être mesurés dans les organisations, à savoir les indicateurs d'efficience, d'efficacité et d'impact (Boudreau et Ramstad, 2003; Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004; Tootell *et al.*, 2009; Gates et Langevin, 2010a). Cependant, une seule étude parmi celles mentionnées a tenté de recenser les différents indicateurs mesurés en organisation (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004). En nous basant sur cette étude, nous allons tenter d'observer si ces mêmes indicateurs sont aussi mesurés dans les entreprises québécoises. Cependant, nous n'allons pas simplement nous attarder à savoir si ces indicateurs RH se retrouvent dans les organisations québécoises. Nous cherchons aussi à savoir ce que les PRH effectuent avec ces indicateurs, à savoir leur utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH. Par utilisation optimale, nous faisons référence au modèle de mesure de l'auteur Le Louarn (2010), exposé à la figure 1.3, modèle à quatre étapes qui permet aux PRH, une fois les indicateurs mesurés, d'en arriver à une décision.

De plus, nous avons mentionné qu'il existe un lien entre les pratiques, les résultats RH et les résultats organisationnels. En effet, en suivant le modèle de l'escalier de la

«valeur ajoutée en RH», nous avons pu constater que certaines pratiques RH peuvent avoir un effet sur les résultats RH, à savoir les attitudes et comportements des employés, ainsi que sur la performance organisationnelle (Le Louarn, 2008). De plus, diverses études empiriques ont repris certaines pratiques RH afin de prouver ces liens (Huselid, 1995; Delaney et Huselid, 1996; Delery et Doty, 1996; Hassan, Hagen et Daigs, 2006; Feng-Hui, Tzai-Zand et Wann-Yih, 2010).

Ensuite, nous avons soulevé un autre lien dans notre revue de la littérature, soit entre les compétences des PRH et la performance individuelle de ceux-ci ainsi que la performance organisationnelle (Ulrich *et al.*, 2008). Ces auteurs ont démontré qu'il existe un lien entre certaines compétences des PRH et la performance organisationnelle.

C'est à partir de ces différents liens que nous érigeons ici notre cadre conceptuel. Rappelons qu'aucune étude n'a tenté premièrement, de recenser les types d'indicateurs mesurés dans les organisations québécoises. Deuxièmement, aucune recherche n'a utilisé le dernier modèle de compétences des PRH élaboré par Ulrich et ses collègues pour tenter d'observer si les compétences des PRH de ce modèle se transposent dans le contexte de travail québécois. Finalement, aucune étude n'a tenté d'observer le lien entre les deux, soit l'utilisation de diverses mesures de résultats de la GRH et les compétences des PRH. Ceci nous amène donc à la présentation du cadre conceptuel de notre mémoire duquel découleront nos hypothèses de recherche.

**Figure 2.1 Modèle conceptuel**

## **2.2 Définition des variables**

Le modèle de la figure 2.1 contient trois variables : les compétences des PRH, le niveau d'utilisation des pratiques de mesure des résultats en GRH et les variables de contrôle. Ces trois variables sont expliquées dans les paragraphes suivants.

### **2.2.1 Variable indépendante**

La variable indépendante du modèle conceptuel est les compétences des PRH. Par compétence des PRH, nous avons retenu la définition suivante :

« HRM professional competence as what a person is, knows, and does that is causally related to superior performance as an HR profesional » (McEvoy *et al.*, 2005).

Notre revue de la littérature nous a permis de souligner qu'il existe de nombreuses définitions en ce qui concerne les compétences (Foucher et Leduc, 2001; McEvoy *et*

*al.*, 2005; Noordeen, McLean et Richard, 2006). Néanmoins, nous croyons que cette définition englobe bien tous les aspects essentiels de la notion de compétence au sens large et plus particulièrement, dans le milieu des RH.

Ensuite, après avoir déterminé les différents modèles de compétences qu'il est possible d'observer chez les PRH, notre choix s'est arrêté sur les recherches d'Ulrich et ses collègues entreprises depuis plus de 20 ans appelées « the HR Competency Study (HRCS) ». Ce choix est justifié, car plusieurs autres auteurs se sont appuyés sur leurs différents modèles pour entreprendre leur propre recherche et ces modèles sont les plus cités dans la littérature (Boselie et Paauwe, 2005; Morin, 2006; Caldwell, 2008; Sang Long et Khairuzzaman bin Wan Ismail, 2008; Chênevert *et al.*, 2011). Plus particulièrement, nous avons retenu le dernier modèle de leur étude, celui de la ronde 5, car il est le plus récent (Ulrich *et al.*, 2008). Cette étude a permis de déceler un modèle à six compétences qu'il est possible d'observer chez les PRH pouvant avoir un effet sur la performance individuelle et organisationnelle. Pour les fins de la mémoire, nous en avons retenu cinq, les cinq compétences dont nous estimons qu'elles ont un lien probable avec la mesure. Par ailleurs, nous n'avons pas retenu la compétence culture et gardien du changement, car il n'y a pas de lien apparent entre cette compétence et la mesure. En effet, la compétence culture et gardien du changement est majoritairement articulée autour du concept de la culture. Puisque notre mémoire se concentre sur la mesure en GRH, nous avons décidé de ne pas l'intégrer comme variable dans notre étude. Le tableau 2.1 définit de façon sommaire les cinq compétences des PRH retenues.

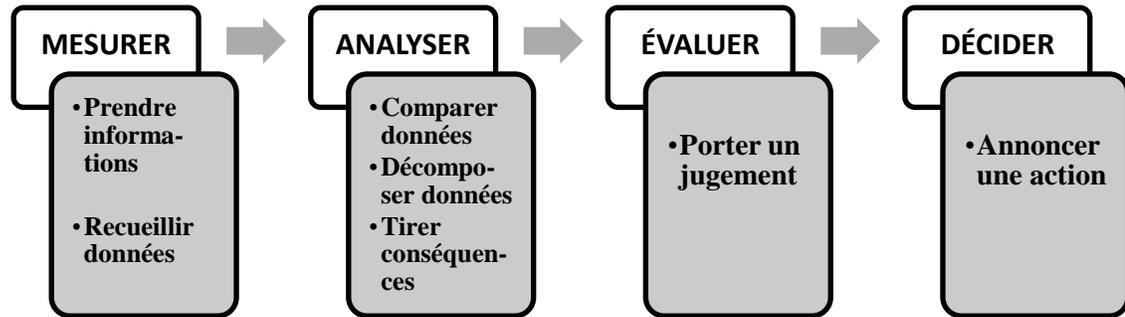
**Tableau 2.1 – Définitions des compétences des PRH (Ulrich *et al.*, 2008)**

Compétences des PRH	Définitions
<b>Activiste crédible</b>	Crédible signifie que le PRH est admiré et respecté par ses collègues et ses pairs et il est un activiste, lorsque ce PRH partage ses points de vue, prend position et est proactif.
<b>Gestionnaire de talents / Concepteur organisationnel</b>	Gestionnaire de talents veut dire attirer, développer et retenir les talents. Concepteur organisationnel signifie que le PRH doit veiller à ce que la structure de l'organisation et son fonctionnement soit en mesure de renforcer les capacités souhaitées.
<b>Architecte stratégique</b>	Être un architecte stratégique signifie que le PRH joue un rôle important dans l'implantation de la stratégie d'affaires et la participation aux discussions d'affaires et qu'il possède une vision globale de l'organisation.
<b>Partenaire d'affaires</b>	En étant un partenaire d'affaires, le PRH peut contribuer au succès de l'organisation par sa connaissance du contexte social et par sa compréhension du fonctionnement global de l'organisation tel que les données financières.
<b>Exécuteur opérationnel</b>	Posséder la compétence d'exécuteur opérationnel revient à réaliser les tâches opérationnelles et les activités quotidiennes en lien avec la GRH.

### 2.2.2 Variable dépendante

Notre variable dépendante est l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH. Plus particulièrement, cette variable fait référence au modèle d'utilisation de la mesure en GRH de l'auteur Le Louarn (2010). Ce modèle présenté à la figure suivante, intègre quatre actions à prendre pour une évaluation complète de la GRH.

Figure 2.2 - Modèle d'utilisation de la mesure en GRH



De plus, la variable dépendante inclut aussi 10 pratiques et résultats RH retrouvés dans les ouvrages théoriques que nous avons identifiés comme pouvant avoir un lien avec la mesure en GRH (Le Louarn et Wils, 2001; Fitz-enz et Davinson, 2002; Cascio et Boudreau, 2008; Le Louarn, 2008). Puis, des liens empiriques entre ces 10 pratiques, résultats RH et résultats organisationnels ont aussi été démontrés ( Petty, McGee et Cavender, 1984; Bycio, 1992; Huselid, 1995; Delaney et Huselid, 1996; Delery et Doty, 1996; Appelbaum et Shapiro, 2006; Hassan, Hagen et Daigs, 2006; Meier et Hicklin, 2008; Feng-Hui, Tzai-Zand et Wann-Yih, 2010). Le tableau 2.2 présente les définitions des 10 pratiques et résultats RH retenus pour l'étude.

Tableau 2.2 – Définitions des pratiques et résultats RH

Pratiques et résultats RH	Définitions
<b>Recrutement</b>	L'ensemble de moyens mis en œuvre par une organisation par lesquels les candidats prennent connaissance qu'il y a un poste disponible dans une organisation et décident de postuler pour celui-ci ( <i>Bourhis, 2007</i> ).
<b>Sélection</b>	Les organisations choisissent le meilleur candidat parmi ceux qui ont postulé ( <i>Bourhis, 2007</i> ).
<b>Formation</b>	« Action ou processus permettant à une personne d'acquérir les habiletés et les compétences nécessaire pour effectuer une tâche » ( <i>Rock et Cournoyer, 2002 : 293</i> )
<b>Développement</b>	Permet aux employés d'améliorer leur rendement par une modifications de leurs connaissances, habiletés et attitudes ( <i>Dolan et al., 2002</i> ).
<b>Performance</b>	« Couvre l'ensemble des activités de planification, de direction, de suivi, de contrôle, de développement et de reconnaissance visant à optimiser les contributions des personnes au travail » ( <i>St-Onge et al., 2009: 191</i> ).
<b>Satisfaction</b>	« Est un sentiment de bien-être dû à un état d'équilibre temporaire entre ce que le salarié désire ou attend de son travail et ce qu'il en reçoit » ( <i>Le Louarn, 2008: 91</i> ).
<b>Mobilisation</b>	«Une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective» ( <i>Tremblay et Wils, 2005: 38</i> )
<b>Absentéisme</b>	« Any failure to report for or remain at work as scheduled, regardless of reason » ( <i>Cascio et Boudreau, 2008: 44</i> ).
<b>Roulement du personnel</b>	Lorsqu'un employé quitte de façon permanente une organisation ( <i>Cascio et Boudreau, 2008</i> ).
<b>Accidents de travail</b>	«Événement imprévu et soudain attribuable à toute cause qui survient par le fait ou dans l'exercice du travail d'un salarié et qui entraîne une lésion professionnelle » ( <i>St-Onge et al., 2009: 346</i> ).

### 2.2.3 Variables de contrôle

Nous avons aussi retenu quelques variables de contrôle qui pourraient avoir un effet sur nos résultats de recherche. Premièrement, les caractéristiques démographiques des PRH, plus particulièrement, les années d'expérience en GRH, le dernier diplôme obtenu et le sexe peuvent venir influencer les résultats des études. Ensuite, le rôle principal, la fonction dans laquelle travaille le PRH ainsi que le supérieur

hiérarchique à qui se rapporte le plus haut PRH peuvent aussi venir influencer les résultats. En effet, selon Ulrich et ses collègues (2008), ces six mêmes variables démographiques ont été employées lors des différentes études démontrant ainsi de manière adéquate l'évolution de la profession RH dans son ensemble. Nous proposons donc que ces variables puissent venir influencer l'utilisation de la mesure en GRH.

Ensuite, en ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles, plus précisément, le secteur et l'industrie dans lesquels travaillent les PRH et le nombre approximatif d'employés, en effectif équivalent à temps plein travaillant pour l'organisation sont aussi des variables contrôlées dans notre étude. Ces mêmes variables sont retrouvées dans la dernière étude d'Ulrich et ses collègues. De plus, des différences au niveau du secteur et du rôle principal des PRH ont aussi été soulignées lors des résultats d'autres études (Ulrich, Brockbank et Yeung, 1989; Ulrich *et al.*, 1995). Le total d'employés a aussi été utilisé comme variable de contrôle pouvant avoir un effet sur les pratiques RH (Huselid, 1995; Hassan, Hagen et Daigs, 2006). Ensuite, nous avons aussi inclus la syndicalisation, à savoir si les PRH avaient au sein de leur organisation des employés syndiqués, car cette dernière a été employée comme variable de contrôle dans le contexte de la GRH (Huselid, 1995; Rogers et Wright, 1998; Chang et Huang, 2005 cités dans Chênevert *et al.*, 2011).

Puis, les caractéristiques du service RH, à savoir le nombre approximatif d'employés, en effectif équivalent à temps plein, travaillant pour le service RH, l'accent sur les pratiques RH, c'est-à-dire les types de pratiques RH utilisés par les PRH et 22 énoncés sur le service RH font aussi partie des variables contrôlées dans notre étude. Celles-ci se retrouvent aussi dans l'étude d'Ulrich et ses collègues (2008).

Finalement, l'appui de la haute direction est une autre variable que nous avons décidé d'intégrer. En nous basant sur certaines études qui montrent que l'appui de la haute direction peut avoir un impact sur le succès de l'implantation de la mesure RH dans les organisations (Tootell *et al.*, 2009), nous avons inclus cette dernière dans notre présent mémoire. Bref, en plus d'avoir été contrôlées lors de la dernière ronde de

l'étude d'Ulrich et ses collègues (2008) sur les compétences des PRH ainsi que dans les études empiriques citées plus haut, ces variables de contrôle ont été retenues, car nous croyons aussi qu'elles peuvent avoir une influence sur nos différentes variables de l'étude.

**Tableau 2.3 – Les variables de contrôle**

<b>Variables de contrôle</b>	<b>Éléments de cette variable</b>
<b>Caractéristiques démographiques des PRH</b>	Sexe Nombre d'années d'expérience en GRH Niveau de scolarité Rôle principal Fonction Niveau hiérarchique
<b>Caractéristiques organisationnelles</b>	Secteur ou industrie Nombre d'employés (en effectif à temps plein) Travailleurs syndiqués
<b>Caractéristiques du service RH</b>	Nombre d'employés (en effectif à temps plein) du service RH Accent sur les pratiques RH 22 énoncés à choix multiples sur service RH
<b>Appui de la haute direction</b>	Service RH entièrement appuyé par la haute direction

### **2.3 Formulation des hypothèses**

Pour que les PRH contribuent à la valeur ajoutée dans les organisations, ceux-ci doivent développer certaines compétences (Ulrich *et al.*, 2007). Le développement de ces compétences va donc faire en sorte que les PRH seront capables de démontrer leur contribution à la valeur ajoutée au sein de l'organisation (Ulrich *et al.*, 2007). La mesure en GRH est une des façons de contribuer à cette valeur ajoutée (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004). Par mesure en GRH, nous entendons la mesure d'indicateurs reliés à des pratiques et résultats RH. Toutefois, la simple mesure d'indicateurs ne suffit pas (Fitz-enz et Davinson, 2002; Cascio et Boudreau, 2008), car cette mesure doit aboutir à une décision, ce qui constitue une utilisation optimale des indicateurs RH (Le Louarn, 2010). Tout comme la performance organisationnelle

qui peut avoir une influence sur les compétences des PRH (Ulrich *et al.*, 2008), nous pouvons donc croire que l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats par les PRH pourrait aussi venir intervenir sur leurs compétences. Ceci nous amène donc à poser notre première hypothèse de recherche:

**H1 : les PRH qui possèdent les 5 compétences (activiste crédible, gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, architecte stratégique, partenaire d'affaires, exécuteur opérationnel) vont avoir une utilisation plus optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH**

Tel que nous l'avons démontré, le lien entre ces deux variables est possible, car d'une part, nous avons expliqué la relation probable entre les compétences des PRH et la mesure en GRH lors des définitions du modèle de la figure 1.8. D'autre part, nous avons exposé que certaines pratiques et résultats RH sont reliés à la mesure par la présentation des indicateurs retrouvés dans les ouvrages théoriques. Ces arguments justifient donc la formulation de la première hypothèse.

Cependant, certaines compétences du modèle ont plus d'impact sur la performance individuelle et organisationnelle que d'autres (Ulrich *et al.*, 2008). De plus, nous avons vu que certaines pratiques RH ont un lien plus significatif ou fort avec les résultats organisationnels (Delery et Doty, 1996; Hassan, Hagen et Daigs, 2006). Donc, nous avons décidé de prendre séparément les cinq compétences du modèle et de les lier aux pratiques et résultats RH. Nous croyons en effet que certaines compétences des PRH auront un effet différent sur l'utilisation optimale de certaines pratiques ou résultats RH. Ceci nous amène donc à formuler les hypothèses suivantes de façon individuelle :

**H2a)** : *La compétence activiste crédible sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du recrutement.*

**H2b)** : *La compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du recrutement.*

**H2c)** : *La compétence architecte stratégique sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du recrutement.*

**H2d)** : *La compétence partenaire d'affaires sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du recrutement.*

**H2e)** : *La compétence exécuter opérationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du recrutement.*

**H3a)** : *La compétence activiste crédible sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la sélection.*

**H3b)** : *La compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la sélection.*

**H3c)** : *La compétence architecte stratégique sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la sélection.*

**H3d)** : *La compétence partenaire d'affaires sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la sélection.*

**H3e)** : *La compétence exécuter opérationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la sélection.*

**H4a)** : *La compétence activiste crédible sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la formation.*

**H4b)** : *La compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la formation.*

**H4c)** : *La compétence architecte stratégique sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la formation.*

- H4d) :** *La compétence partenaire d'affaires sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la formation.*
- H4e) :** *La compétence exécuteur opérationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la formation.*
- H5a) :** *La compétence activiste crédible sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du développement.*
- H5b) :** *La compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du développement.*
- H5c) :** *La compétence architecte stratégique sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du développement.*
- H5d) :** *La compétence partenaire d'affaires sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du développement.*
- H5e) :** *La compétence exécuteur opérationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du développement.*
- H6a) :** *La compétence activiste crédible sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la performance.*
- H6b) :** *La compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la performance.*
- H6c) :** *La compétence architecte stratégique sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la performance.*
- H6d) :** *La compétence partenaire d'affaires sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la performance.*
- H6e) :** *La compétence exécuteur opérationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la performance.*

**H7a) :** *La compétence activiste crédible sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la satisfaction.*

**H7b) :** *La compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la satisfaction.*

**H7c) :** *La compétence architecte stratégique sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la satisfaction.*

**H7d) :** *La compétence partenaire d'affaires sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la satisfaction.*

**H7e) :** *La compétence exécutif opérationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la satisfaction.*

**H8a) :** *La compétence activiste crédible sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la mobilisation.*

**H8b) :** *La compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la mobilisation.*

**H8c) :** *La compétence architecte stratégique sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la mobilisation.*

**H8d) :** *La compétence partenaire d'affaires sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la mobilisation.*

**H8e) :** *La compétence exécutif opérationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de la mobilisation.*

**H9a) :** *La compétence activiste crédible sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de l'absentéisme.*

**H9b) :** *La compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de l'absentéisme.*

- H9c) :** *La compétence architecte stratégique sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de l'absentéisme.*
- H9d) :** *La compétence partenaire d'affaires sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de l'absentéisme.*
- H9e) :** *La compétence exécuter opérationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure de l'absentéisme.*
- H10a) :** *La compétence activiste crédible sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du roulement du personnel.*
- H10b) :** *La compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du roulement du personnel.*
- H10c) :** *La compétence architecte stratégique sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du roulement du personnel.*
- H10d) :** *La compétence partenaire d'affaires sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du roulement du personnel.*
- H10e) :** *La compétence exécuter opérationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure du roulement du personnel.*
- H11a) :** *La compétence activiste crédible sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure des accidents de travail.*
- H11b) :** *La compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure des accidents de travail.*
- H11c) :** *La compétence architecte stratégique sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure des accidents de travail.*
- H11d) :** *La compétence partenaire d'affaires sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure des accidents de travail.*

**H11e) :** *La compétence exécuteur opérationnel sera positivement associée à une utilisation optimale de la mesure des accidents de travail.*

Par ailleurs, si l'on retourne au modèle conceptuel de la figure 2.1, les variables de contrôle peuvent venir influencer la variable dépendante du modèle. Par exemple, plus l'appui de la direction est fort, plus il y aura une utilisation optimale de la mesure, car ces PRH auront les ressources nécessaires à leur portée. À l'inverse, lorsque l'appui est faible, cette variable de contrôle n'a pas de lien significatif avec la mesure. Tel que nous l'avons vu, l'appui de la haute direction peut venir influencer le succès de la mesure en GRH dans les organisations (Tootell *et al.*, 2009). De plus, le même phénomène est observé dans le cas de la syndicalisation qui peut avoir un effet sur la GRH (Huselid, 1995; Rogers et Wright, 1998; Chang et Huang, 2005 cités dans Chênevert *et al.*, 2011). Pour ces raisons, nous croyons donc que les différentes variables de contrôle peuvent avoir un effet sur la variable dépendante. Toutefois, nous n'allons pas formuler explicitement des hypothèses de recherche portant sur les variables de contrôle étant donné la nature exploratoire de celles-ci. Par ailleurs, elles feront quand même l'objet de tests statistiques afin d'évaluer si ces variables influencent nos résultats et seront mentionnées dans les chapitres ultérieurs.

Finalement, nous terminons ce chapitre en précisant que la variable performance qui a été mentionnée à plusieurs reprises dans cette section et la précédente, n'a pas été explicitement intégrée dans le modèle conceptuel pour diverses raisons. Tout d'abord, nous nous sommes servie de la performance organisationnelle pour faire le pont entre nos deux variables à l'étude, tel que mentionné par les diverses études plus haut afin d'établir notre cadre conceptuel et nos hypothèses de recherche. En effet, Ulrich et ses collègues ont démontré le lien entre les compétences des PRH et la performance individuelle ainsi qu'organisationnelle (2008). Par ailleurs, nous avons mentionné que les mesures de résultats en GRH conduisent à une performance accrue des organisations. Conséquemment, notre mémoire tentera de faire le lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH. Par ailleurs, puisque le but principal de notre recherche est d'observer ce

lien, nous avons décidé de ne pas intégrer la performance individuelle ou organisationnelle dans notre étude.

Le présent chapitre a exposé notre cadre conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche que nous tentons de valider par le biais de cette étude. Le chapitre suivant va dorénavant présenter la méthode employée pour vérifier notre modèle et nos hypothèses de recherche.

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODE**

Ce troisième chapitre vise à expliquer les choix méthodologiques de notre étude. Tout d'abord, nous traiterons de la population visée, de l'échantillon et du choix de l'outil de collecte de données. Ensuite, une description des mesures de nos variables sera aussi incluse dans cette section. Finalement, ce chapitre se terminera par l'explication du déroulement du pré-test et des traitements statistiques pour notre collecte de données.

#### **3.1 La population**

La population visée est composée de tous les professionnels RH œuvrant au Québec dans tous types d'organisations. En effet, les PRH peuvent travailler dans de petites et moyennes entreprises, au sein de la fonction publique, pour des compagnies privées, etc. De plus, ceux-ci peuvent occuper plusieurs postes en RH allant de technicien à Vice-président. Cependant, certains PRH seront plus particulièrement visés par cette étude, ce qui est expliqué au prochain paragraphe.

##### **3.1.1 Échantillon**

L'objectif de ce mémoire est d'observer ce qui se fait dans les organisations œuvrant au Québec en matière de mesure des résultats en GRH et de mettre cette activité en lien avec les compétences des PRH. Pour ce faire, nous avons décidé de cibler l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), car il aurait été difficile de contacter tous les PRH œuvrant au Québec dans tous types d'organisations. Même si les PRH ne font pas tous partie de l'Ordre, cet organisme, comptant plus de 8000 membres, nous permet quand même d'avoir accès à un grand échantillon de PRH au Québec. De plus, le CRHA contribue à l'avancement et à la notoriété de la profession des ressources humaines en plus d'exercer un rôle d'influence dans le monde du travail québécois. Puis, cet organisme est le seul au Québec à offrir un titre aux PRH attestant de leur compétence dans le domaine. Pour ces raisons, nous avons donc décidé de faire appel à cet organisme pour assurer la distribution de notre questionnaire en ligne à tous les membres. Toutefois, nous avons

spécifié que les participants visés pour cette étude, sur une base volontaire, sont des PRH pouvant occuper des postes différents à travers les organisations et qu'ils sont familiers avec la notion de la mesure des résultats en GRH. Par ailleurs, puisque qu'il nous a été impossible de savoir le nombre exact de sujets potentiels qui utilisent le concept de la mesure en GRH parmi les 8 000 membres de l'Ordre, nous visons d'atteindre le nombre de 200 répondants. Toutefois, dans le contexte de notre recherche et compte-tenu du nombre de variables indépendantes qui s'élève à cinq, un total de 109 répondants sera jugé suffisant pour nous permettre de faire les analyses statistiques souhaitées (Tabachnick et Fidell, 2001).

### **3.2 L'outil de collecte de données**

La collecte de données s'est déroulée à l'aide d'un questionnaire en ligne auto administré contenant divers énoncés sur les compétences des PRH et sur la mesure des résultats en GRH. Ce choix du questionnaire comme outil de collecte de données nous apparaît approprié pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous avons vu au premier chapitre que les écrits sur la mesure en GRH et les compétences des PRH pris de façon distincte sont abondants. Malgré qu'aucune étude, à notre connaissance, n'ait tenté de faire le lien entre ces deux concepts, il nous a quand même été possible de formuler des hypothèses de recherche. Ces hypothèses de recherche vont nous permettre d'observer la nature des liens possibles entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH. Par conséquent, l'étude de cas, l'observation ou l'entrevue n'auraient pas permis d'obtenir des données chiffrées nous permettant d'effectuer des tests statistiques afin de vérifier nos différentes hypothèses (Dépelteau, 2000). Ensuite, puisque nous ne cernons pas certaines organisations ou un secteur d'activités en particulier, mais bien plusieurs PRH travaillant dans l'ensemble des organisations québécoises, le questionnaire nous semblait l'outil approprié pour atteindre le plus de répondants possible. De plus, étant donnée la sensibilité de certaines questions (dont celles sur les compétences), nous avons opté pour un questionnaire anonyme en ligne, car nous voulions assurer la confidentialité des réponses des participants. Enfin, puisque notre étude est de nature quantitative, le questionnaire est l'outil le plus fréquemment utilisé dans de telles situations (Saks, Schmitt et Klimoski, 2000). Pour toutes ces raisons, le questionnaire

est donc l'outil de collecte de données que nous avons choisi pour mener notre recherche.

### 3.2.1 Présentation de l'outil

Pour construire notre questionnaire, plus particulièrement concernant les sections sur les compétences des PRH et les variables de contrôle, nous nous sommes basée sur le questionnaire qu'Ulrich et ses collègues ont utilisé pour présenter les résultats de la cinquième ronde de leur étude sur les compétences des PRH (2008). Cependant, puisque le questionnaire envoyé était entièrement en anglais, les énoncés ont été traduits le plus fidèlement possible tout en s'assurant que la version française représente bien la variable mesurée. Pour ce faire, une équipe de trois personnes s'est penchée sur la formulation de chaque item. Chaque formulation d'item devait obtenir un consensus. Ainsi, nous croyons avoir atteint une certaine correspondance apparente entre les versions anglaises/françaises. Par ailleurs, nous n'avons pas retenu toutes les sections du questionnaire original conçu par Ulrich et ses collègues, car certaines sections ne faisaient pas partie du cadre de notre étude. Par conséquent, nous allons expliquer plus bas, les énoncés retenus se retrouvant en version abrégée à l'annexe 1. Pour des raisons de droits d'auteurs associés au questionnaire d'Ulrich et ses collègues, il nous est impossible de présenter le questionnaire dans sa version originale et complète.

De plus, afin de bien répondre à notre question de recherche, nous avons ajouté la section sur les pratiques de mesure des résultats en GRH afin de mesurer cette variable et d'observer un lien avec les compétences des PRH. Ces énoncés ont été formulés sur la base de l'étude des auteurs Lawler III, Levenson et Boudreau (2004), sur les pratiques et résultats RH les plus cités dans les ouvrages théoriques (Le Louarn et Wils, 2001; Fitz-enz et Davinson, 2002; Cascio et Boudreau, 2008; Le Louarn, 2008) et les études empiriques (Huselid, 1995; Delaney et Huselid, 1996; Delery et Doty, 1996; Hassan, Hagen et Daigs, 2006; Feng-Hui, Tzai-Zand et Wann-Yih, 2010) ainsi que sur le modèle d'utilisation optimale de la mesure de l'auteur Le Louarn (2010). Nous présentons maintenant, de façon plus détaillée, les échelles de mesure pour chacune des variables de notre étude.

### **3.3 Description des échelles de mesure utilisées**

#### **3.3.1 Mesure de la variable indépendante**

Notre variable indépendante, les compétences des PRH, a été divisée en cinq sections, comme lors de l'étude réalisée par Ulrich et ses collègues, hormis la section sur la culture qui n'a pas été incluse dans notre recherche tel qu'expliqué dans le premier chapitre. L'analyse factorielle exploratoire effectuée par Ulrich et ses collègues (2008) ainsi que la mesure de l'Alpha de Cronbach, c'est-à-dire la cohérence interne (Field, 2005), nous amène à conclure que les échelles utilisées dans cette étude présentent des propriétés métriques intéressantes sur le plan de la fiabilité et de la validité. En effet, un coefficient alpha supérieur à 0,70 assure l'existence des qualités de cohérence interne du questionnaire (Field, 2005). Ces raisons nous ont donc incitée à nous baser sur cette étude. Cependant, certains auteurs utilisent un seuil minimal de 0,65 (Jaccard et Wan, 1996). Étant donné le caractère exploratoire de l'étude, nous utiliserons le seuil de 0,65 comme seuil acceptable lors de l'analyse des coefficients d'Alpha. Le tableau 3.1 présente les données obtenues pour chaque compétence des PRH et démontre une cohérence interne satisfaisante pour chacune d'entre elles.

**Tableau 3.1 – Résultats des Alphas de Cronbach pour les compétences des PRH**

<b>Variables : Compétences des PRH</b>	<b>Nombre d'items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart- type</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Activiste crédible</b>	16	4,19	0,59	<b><math>\alpha = 0,95</math></b>
<b>Gestionnaire talents/ Concepteur organisationnel</b>	29	3,78	0,67	<b><math>\alpha = 0,97</math></b>
<b>Architecte stratégique</b>	19	3,60	0,71	<b><math>\alpha = 0,96</math></b>
<b>Exécuteur opérationnel</b>	8	3,58	0,74	<b><math>\alpha = 0,87</math></b>
<b>Partenaire d'affaires</b>	21	3,50	0,66	<b><math>\alpha = 0,95</math></b>

Par ailleurs, nous avons utilisé différentes échelles pour mesurer notre variable indépendante. Pour les sections 2 et 3, nous avons utilisé une échelle de Likert à cinq niveaux : 1) Très peu, 2) Peu, 3) Moyennement, 4) Fortement 5) Très fortement. Pour les sections 4, 5 et 6, les choix de réponses possibles étaient les suivants : 1) Totalement

en désaccord, 2) En désaccord, 3) Ni en désaccord ni en accord, 4) En accord, 5) Totallement en accord. Au total, 93 items mesurent les compétences des PRH répartis selon deux échelles de mesure. Pour tous ces énoncés, les répondants avaient aussi l'option de choisir non applicable (N/A), le cas échéant. Les exemples relatifs aux énoncés sur les cinq compétences des PRH sont présentés au le tableau 3.2. Nous rappelons que pour des questions de droits d'auteurs, il nous est impossible de présenter en totalité les énoncés concernant les compétences des PRH.

**Tableau 3.2 – Questions sur les compétences des PRH**

Sections	Questions	Exemples d'énoncés
2 24 énoncés	Pour chaque activité ou fonction d'affaires énumérée ci-dessous, veuillez indiquer <b>à quel point vous comprenez l'activité ou la fonction particulière telle qu'elle est adoptée dans votre organisation.</b>	<u>Je comprends l'activité ou la fonction :</u> -Nouvelles technologies émergentes -Mondialisation des affaires -Environnement politique externe (...)
3 33 énoncés	Pour chaque pratique RH énumérée ci-dessous, veuillez indiquer <b>à quel point vous avez les compétences personnelles pour utiliser une pratique RH afin que votre organisation puisse obtenir du succès.</b>	<u>Je détiens la compétence pour :</u> <i>Évaluation de talents</i> - Établir des normes pour les talents requis - Évaluer les talents clés <i>Dotation (...)</i>
4 15 énoncés	Veuillez indiquer votre <b>degré d'accord avec les énoncés suivants concernant votre compétence personnelle dans la prise de décision en affaires.</b>	- J'aide à établir la stratégie d'affaires - Je définis la direction du changement - Je structure des idées complexes de manière utile (...)
5 5 énoncés	Veuillez indiquer votre <b>degré d'accord avec les énoncés suivants concernant votre compétence personnelle dans la connectivité axée sur le marché.</b>	- Je facilite la diffusion de l'information à la clientèle - Je facilite l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise (...)
6 16 énoncés	Veuillez indiquer votre <b>degré d'accord avec les énoncés suivants concernant votre style de travail personnel.</b>	- Je respecte les engagements - Je détiens un bilan des résultats - Je prends des risques appropriés (...)

### 3.3.2 Mesure de la variable dépendante

La variable dépendante de notre étude est l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH. Tel qu'expliqué au chapitre deux, cette variable se décompose en deux parties. Tout d'abord, en nous basant sur l'étude de Lawler III, Levenson et Boudreau (2004), nous avons repris la plupart des indicateurs retrouvés dans les organisations (voir figure 1.2). Ensuite, nous les avons adaptés aux diverses pratiques et résultats RH, lesquels ont été repris à partir des ouvrages théoriques (voir tableau 1.2) et des études empiriques. Voici un bref résumé des questions posées pour notre variable dépendante.

**Tableau 3.3 - Questions sur l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH <sup>ii</sup>**

<b>SECTION 9</b>							
<b>1. RECRUTEMENT : Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant le recrutement?</b>							
a) Oui							
b) Non							
c) Je ne sais pas							
<b>2. Pour chaque indicateur présenté, veuillez indiquer si vous le mesurez. Si oui, veuillez indiquer votre niveau d'utilisation maximal (analyser, évaluer, décider). Si non, passez à l'indicateur suivant.</b>							
				<i>J'utilise cet indicateur pour :</i>			
Je mesure :	Non	Oui	Je ne sais pas	Analyser	Évaluer	Décider	
Les coûts du recrutement							
L'impact du recrutement sur l'efficacité de votre organisation							
Les coûts/bénéfices du recrutement							
(...)							

<sup>ii</sup> Il est important de souligner que la version en ligne diffère de la version papier. En effet, lorsque le participant répond «Non» ou «Je ne sais pas» à certaines questions, il est automatiquement redirigé vers un autre indicateur ou une pratique. Cependant, lorsqu'il répond «oui» à la mesure d'un indicateur, la question sur l'utilisation optimale apparaît et le participant est invité à cocher de quelle(s) façon(s) il utilise l'indicateur en question. De plus, dans la version en ligne, les définitions relatives aux trois actions d'utilisation de la mesure sont incluses.

### 3.3.3 Mesure des variables de contrôle

La dernière section de notre questionnaire nommée «renseignements généraux» est réservée aux variables de contrôle. Ces variables de contrôle proviennent toutes de l'étude d'Ulrich et ses collègues (2008). Parmi les variables, certaines sont mesurées avec une échelle de type nominale (oui/non), dont le sexe et les travailleurs syndiqués. D'autres questions offrent la possibilité aux participants de choisir parmi plusieurs choix de réponses, dont le niveau de scolarité, le rôle principal et la fonction des PRH. De plus, pour les questions portant sur le nombre d'années d'expérience, le titre, l'industrie ou secteur, le nombre d'employés au total, le nombre d'employés au service RH et le niveau hiérarchique, les participants doivent répondre par de courts mots. Par ailleurs, pour la variable de contrôle service RH, 22 énoncés ont été posés en utilisant l'échelle de Likert à 5 niveaux : 1) Très peu, 2) Peu, 3) Moyennement, 4) Fortement 5) Très fortement et N/A. Puis, la variable de contrôle appui de la haute direction est mesurée par une échelle de type Likert allant de totalement en désaccord (1) à totalement en accord (5). Les tableaux 3.4 et 3.5 font état de ces variables de contrôle en présentant les questions ainsi que les choix de réponses proposées aux participants.

**Tableau 3.4 - Mesure des variables de contrôle : caractéristiques démographiques des PRH**

<b>Variables</b>	<b>Énoncé de la question</b>	<b>Choix de réponses</b>
<b>Sexe</b>	Quel est votre sexe?	a) féminin b) masculin
<b>Années d'expérience</b>	Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de la GRH?	Inscription du nombre d'années d'expérience
<b>Niveau de scolarité</b>	Quel est votre dernier diplôme obtenu?	a) Diplôme d'études secondaires b) Diplôme d'études professionnel c) Attestation d'études collégiales d) Diplôme d'études collégiales e) Universitaire (Baccalauréat) f) Universitaire (Maîtrise) g) Universitaire (Doctorat)
<b>Titre</b>	Quel est le titre exact du poste que vous occupez?	Inscription du titre du poste
<b>Rôle principal</b>	Quel est votre rôle principal?	a) Programmes d'accès à l'égalité à l'emploi b) Avantages sociaux c) Rémunération d) Communication e) Consultant interne f) Consultant externe g) Planification de la main-d'œuvre h) Développement de la stratégie RH i) Relations de travail j) Santé et Sécurité k) Développement organisationnel l) Recherche organisationnelle m) Recrutement / dotation / emploi n) Formation / Développement o) Efficacité organisationnelle p) Généraliste q) Partenaire d'affaires r) Légal s) Autres (veuillez spécifier)
<b>Fonction</b>	Indiquez la fonction dans laquelle vous travaillez	a) Spécialiste RH b) Siège social RH c) Centre d'expertise (consultants internes) d) Unités d'affaires (Généralistes ou partenaire d'affaires) e) Centre de service f) e-HR
<b>Niveau hiérarchique</b>	Veuillez indiquer à qui se rapporte le plus haut professionnel RH dans votre organisation ?	Inscription titre du ledit professionnel

**Tableau 3.5 - Mesure des variables de contrôle : caractéristiques organisationnelles, caractéristiques du service RH, appui de la haute direction**

Variables	Énoncé de la question	Choix de réponses
<b>CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES</b>		
<b>Industrie ou secteur</b>	De quel secteur ou industrie votre organisation fait-elle partie ?	Inscription du secteur ou industrie
<b>Nombre d'employés au total</b>	Quel est le nombre approximatif d'employés, en effectif équivalent à temps plein, travaillant pour votre organisation?	Inscription du nombre d'employés
<b>Travailleurs syndiqués</b>	Est-ce que organisation a des travailleurs syndiqués	a) Oui b) Non
<b>CARACTÉRISTIQUES DU SERVICE RH</b>		
<b>Nombre d'employés au service RH</b>	Quel est le nombre approximatif d'employés, en effectif équivalent à temps plein, travaillant au service RH ?	Inscription du nombre d'employés de la fonction RH
<b>Accent sur les pratiques RH</b>	Au sein d'une organisation, les pratiques RH peuvent être de niveau stratégique, opérationnel ou transactionnel. Dans votre organisation, indiquez à quel point vos activités quotidiennes se reflètent sur chacun des 3 niveaux de pratiques RH.	1 = Très peu 2 = Peu 3 = Moyennement 4 = Fortement 5 = Très fortement N/A
<b>Service RH</b>	1) Veuillez indiquer à quel point votre service RH a la capacité de faire ce qui suit.  2) À quel point ces énoncés sont-ils vrais à propos de votre service RH.	1 = Très peu 2 = Peu 3 = Moyennement 4 = Fortement 5 = Très fortement N/A
<b>APPUI DE LA HAUTE DIRECTION</b>		
<b>Appui de la haute direction</b>	Quel est votre degré d'accord avec cet énoncé : le service des ressources humaines au sein de votre organisation est entièrement appuyé par la haute direction?	1 = Totalemment en désaccord 2 = En désaccord 3 = Ni en désaccord, ni en accord 4 = En accord 5 = Totalemment en accord N/A

### **3.4 Administration du questionnaire**

Pour administrer notre questionnaire, nous avons choisi la diffusion via internet afin de rejoindre le plus de membres possible de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées. La collecte de données s'est déroulée du 15 septembre au 30

septembre 2011 inclusivement. Pour ce faire, un courriel a été envoyé à tous les membres de l'Ordre expliquant les objectifs de l'étude et le temps nécessaire pour remplir le questionnaire. De plus, le message spécifiait notre engagement à respecter la confidentialité et l'anonymat des répondants ainsi que le délai pour répondre au questionnaire (voir annexe 1). Aussi, un rappel par courriel a été effectué le 28 septembre à tous les membres de l'Ordre contenant le même message original. Toutefois, avant le lancement officiel et afin d'arriver à notre version finale du questionnaire, nous avons entrepris une période de pré-test expliquée au paragraphe suivant.

### **3.5. Pré-test**

#### **3.5.1 Entrevues de validation du questionnaire**

Afin d'assurer la compréhension des énoncés et des choix de réponses ainsi que de recueillir des commentaires sur le contenu du questionnaire, nous avons procédé à un pré-test. Ce pré-test a été effectué auprès de cinq professionnels RH œuvrant dans différentes organisations québécoises. Trois de ces professionnels ont rempli le questionnaire en ligne et les deux autres en version papier. Ce nombre s'est arrêté à cinq, car les commentaires recueillis étaient tous positifs, à l'exception de quelques ajustements mineurs qui sont discutés dans les prochains paragraphes.

Afin de recueillir ces commentaires, nous avons posé diverses questions aux répondants, notamment sur la faisabilité, la pertinence, la clarté, le temps requis et les omissions possibles du questionnaire. De façon générale, les PRH ont rempli le questionnaire en 30 minutes et l'ont trouvé précis. De plus, ces cinq professionnels ont tous été d'accord pour affirmer que les éléments reliés à la mesure des résultats en GRH étaient complets. Cependant, malgré les commentaires positifs, quelques modifications ont été effectuées.

Tout d'abord, nous avons rajouté le choix de réponse «je ne sais pas» pour les énoncés relatifs aux indicateurs des pratiques et résultats RH. Cette modification a été apportée car un PRH qui s'occupe d'un domaine en particulier, ne peut nécessairement savoir si, au sein de son organisation, il existe d'autres pratiques de

mesure des résultats dont il n'est pas responsable. Ensuite, nous avons détaillé de façon plus claire les définitions en ce qui concerne l'utilisation optimale de la mesure, à savoir analyser, évaluer et décider. Nous avons agi de la sorte car nous voulions optimiser la pertinence des réponses obtenues quant à notre variable dépendante. De plus, nous avons ajouté une indication supplémentaire à la question «Veuillez indiquer à qui se rapporte le plus haut professionnel RH dans votre organisation» se retrouvant à la dernière section. En ajoutant la phrase suivante : «*(Si vous êtes le plus haut professionnel RH, indiquez à qui vous vous rapportez)*» cela a permis de clarifier la question suite à une réponse incorrecte d'un PRH. Finalement, nos deux dernières modifications ont été réalisées en ajoutant la question suivante : «Quel est le titre exact du poste que vous occupez?» et le choix de réponse : consultant interne et consultant externe comme rôle principal des PRH. Ces derniers changements n'ont pas été ajoutés suite aux commentaires des PRH, mais nous avons jugé bon de les inclure, car ils permettront des analyses spécifiques et plus détaillées selon les titres et rôles des répondants.

### **3.6 Traitements statistiques des données**

Avant d'entamer la section sur la présentation des résultats, nous terminons ce chapitre par une description des outils statistiques qui seront utilisés dans le cadre de cette recherche. Les traitements statistiques des différentes variables à l'étude seront effectués de la façon suivante.

Premièrement, pour notre variable indépendante, les compétences des PRH, nous allons effectuer des analyses factorielles exploratoires. Plus spécifiquement, ces analyses ont pour objectif de réduire la multiplicité des variables en nombre plus restreint de variables que l'on nomme « facteurs » (Hair JR *et al.*, 2010). Au moyen de ce type d'analyse, nous tenterons de déterminer les différentes dimensions des échelles et ceci nous permettra de comparer les cinq compétences avec celles trouvées par Ulrich et ses collègues (2008).

Ensuite, l'alpha de Cronbach sera utilisé afin de vérifier la fidélité interne des échelles pour nos variables indépendantes et dépendantes. Nous calculerons donc un

coefficient alpha pour chaque dimension dégagée par l'analyse factorielle exploratoire. Tel que mentionné ci-dessus, les variables dont le coefficient atteindra le seuil minimal de 0,65 seront retenues et considérées acceptables pour nos analyses (Jaccard et Wan, 1996).

Aussi, l'utilisation du coefficient de corrélation de Pearson nous permettra d'évaluer l'amplitude de la relation entre les différentes variables. En effet, ce coefficient permet d'observer si un changement pour une variable est associé à un changement pour l'autre variable aussi (Saks, Schmitt et Klimoski, 2000). Ce traitement statistique est nécessaire avant de procéder à l'analyse de régression.

Puis, la régression multiple est une continuation valable de l'analyse de corrélation puisqu'elle permet d'examiner les effets simultanés de plusieurs variables indépendantes sur chaque variable dépendante et assurer la constance de l'effet des variables de contrôle. Les notions importantes à retenir dans la régression multiple sont le coefficient de régression standardisé bêta ( $\beta$ ) et la signification de celui-ci ( $p$ ). Le coefficient bêta indique l'amplitude et la direction de chaque changement de la variable dépendante pour un changement unitaire dans la variable indépendante (Hair JR *et al.*, 2010). Pour le  $p$  (sig), celui-ci doit être plus petit que 0,05 pour valider si la relation est significative ou non.

## **CHAPITRE 4**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Ce chapitre vise à présenter les principaux résultats de la recherche. Dans un premier temps, cette section dressera un portrait global des résultats de la cueillette de données et le profil des répondants. Ensuite, nous dévoilerons la méthode de préparation de nos données et la création de nos variables. Finalement, nous présenterons les diverses analyses statistiques effectuées pour vérifier les hypothèses de notre étude.

#### **4.1 Résultats de la collecte de données**

Notre collecte de données s'est effectuée à l'aide d'un questionnaire en ligne transmis aux 8 000 membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées (CRHA). Rappelons qu'il nous a été impossible de connaître la population de notre étude. Donc, nous ne pouvons calculer le taux de réponse de notre recherche. Cependant, nous pouvons quand même présenter quelques chiffres quant au nombre de membres qui ont participé à l'étude.

Au total, 571 membres ont visionné le lien qui les dirigeait au questionnaire afin de connaître les objectifs de la recherche. De ce nombre, 104 membres n'ont pas débuté le sondage et 279 participants ont suspendu le questionnaire. Ce haut taux de suspension peut s'expliquer par la longueur du questionnaire d'une durée d'environ 30 minutes comprenant plusieurs énoncés. Par ailleurs, 196 membres ont répondu en totalité au questionnaire. De ce nombre, nous avons éliminé 10 questionnaires, car nous avons décidé d'exclure les consultants externes de notre recherche. Cette exclusion est justifiée par le fait que nous ne pouvions savoir si les indicateurs mesurés par ces consultants sont des outils conçus pour leurs clients ou s'ils mesurent ces indicateurs pour leur propre fin.

En somme, notre échantillon final est constitué de 186 participants (n=186). Cet échantillon est adéquat pour effectuer les analyses statistiques souhaitées, soit les analyses de régression (Tabachnick et Fidell, 2001). De plus, selon les statistiques de

l'Ordre, lors des sondages effectués auprès des membres sur un sujet pointu comme celui de la mesure en GRH, le nombre de répondants habituel oscille aux alentours de 200 participants et moins. Nous allons maintenant présenter dans les paragraphes qui suivent, le profil des répondants selon les quatre groupes de variables contrôle à l'étude.

#### 4.1.1 Profil des répondants

Tout d'abord, le tableau 4.1 présente les données descriptives quant à la variable contrôle démographique des participants, c'est-à-dire le sexe, les années d'expérience, le niveau de scolarité, le titre, le rôle principal, la fonction RH et le niveau hiérarchique.

**Tableau 4.1 – Résultats des variables de contrôle : caractéristiques démographiques des PRH**

Nom de la variable	N	Description	Fréquence	%
<b>Sexe</b>	182	1 = Femme 2 = Homme	122 60	67,0 33,0
<b>Années d'expérience</b>	184	Expérience moyenne en RH = 14,29 ans Mode = 10 ans et 15 ans Minimum = 1 / Maximum = 39 Écart-type = 8,92	---	---
<b>Niveau de scolarité</b>	186	1 = Diplôme d'études secondaires 2 = Diplôme d'études professionnel 3 = Attestation d'études collégiales 4 = Diplôme d'études collégiales <b>5 = Universitaire (Baccalauréat)</b> 6 = Universitaire (Maîtrise) 7 = Universitaire (Doctorat)	2 0 2 1 <b>124</b> 55 2	1,1 0 1,1 0,5 <b>66,7</b> 29,6 1,1
<b>Titre</b>	174	Agent/Chef/Conseiller/Gestionnaire <u>relations travail</u> Chef/conseiller/consultant/directeur <u>développement</u> Chef/conseiller/directeur adjoint/gestionnaire <u>SST</u> Chef/conseiller/surintendant <u>DO &amp; formation</u> Chef de service / Chef de service RH Chef /Directeur/Superviseur/Conseiller <u>rémunération</u> Chef/directeur/conseiller/recrutement <u>Personnel</u> <b>Conseiller(ère) GRH</b> Conseiller(ère) principal(e) / RH Conseiller/directeur/responsable <u>gestion des talents</u> Conseiller principal/gestionnaire/ <u>projets</u> Coordonnateur(trice) RH Directeur(trice) adjoint(e) / RH Directeur général (principal) <b>Directeur(trice) RH</b> Généraliste RH	6 9 7 3 6 5 6 <b>36</b> 3 3 2 7 4 4 <b>46</b> 3	3,4 5,2 4,0 1,7 3,4 2,9 3,4 <b>20,7</b> 1,7 1,7 1,1 4,0 2,3 2,3 <b>26,4</b> 1,7

Nom de la variable	N	(SUITE)		
		Description	Fréquence	%
<b>Titre</b>	174	Partenaire d'affaires RH	2	1,1
		Spécialiste RH et autres spécialités <sup>1</sup>	15	8,6
		Titres avec 1 répondant seulement <sup>2</sup>	4	2,3
		Vice-président / Vice-président (e) RH	3	1,7
<b>Rôle principal</b>	182	2 = Avantages sociaux	1	0,5
		3 = Communication	0	0
		4 = Développement de la stratégie RH	7	3,8
		5 = Développement organisationnel	12	6,6
		6 = Efficacité organisationnelle	0	0
		7 = Formation / Développement	4	2,2
		<b>8 = Généraliste</b>	<b>89</b>	<b>48,9</b>
		9 = Légal	0	0
		10= Partenaire d'affaires	11	6,0
		11 = Planification de la main-d'œuvre	2	1,1
		12 = Programmes d'accès à l'égalité à l'emploi	0	0
		13 = Recherche organisationnelle	0	0
		14 = Recrutement / dotation / emploi	10	5,5
		15 = Relations de travail / Relations industrielles	11	6,0
		16 = Rémunération	7	3,8
		17 = Santé et Sécurité	10	5,5
		18= Autres (veuillez spécifier)	13	7,1
		19 = Consultant interne	5	2,7
20 = Consultant externe	exclu	--		
<b>Fonction</b>	172	a) Spécialiste RH dans un domaine spécifique	38	22,1
		b) Siège social RH	51	29,7
		c) Centre d'expertise	12	7,0
		<b>d) Unités d'affaires</b>	<b>63</b>	<b>36,6</b>
		e) Centre de service	8	4,7
		f) e-HR	0	0
<b>Niveau hiérarchique</b>	175	Chef de la direction	4	2,3
		Commissaire	2	1,1
		Conseil d'administration	2	1,1
		Directeur(trice)	3	1,7
		Directeur(trice) finance	2	1,1
		Directeur(trice) général(e)	38	21,7
		Directeur(trice) général(e) adjoint(e)	2	1,1
		Directeur(trice) RH	4	2,3
		<b>Président(e) (PDG et CEO inclus)</b>	<b>53</b>	<b>30,3</b>
		Président et chef de direction	4	2,3
		Propriétaire	2	1,1
		Recteur	2	1,1
		Sous-Ministre	3	1,7
		Vice-président(e)	11	6,3
		Vice-président(e) exécutif	2	1,1
		Vice-président(e) Finance	3	1,7
		Vice-président(e) RH	9	5,1
Autres <sup>3</sup>	29	16,6		

<sup>1</sup> Nous avons inclus dans la section « Autres », tous les titres des spécialistes qui étaient très spécifiques et que nous ne pouvions regrouper dans une section, par exemple : Chef du Centre de gestion des données RH ou analyste d'affaires.

<sup>2</sup> Nous avons inséré ce libellé afin de préserver l'anonymat de tous les répondants.

<sup>3</sup> Nous avons inclus dans la section « Autres » les liens hiérarchiques où il y avait qu'un seul répondant.

Ainsi, nous pouvons constater que notre échantillon est majoritairement composé de femmes (67%). Environ 67% des participants sont titulaires d'un baccalauréat et près de la moitié (48,9%) détiennent un rôle principal de généraliste. Aussi, nous observons que les titres des répondants sont assez diversifiés. Toutefois, la majorité des répondants détiennent soit le titre de directeur(trice) RH avec 26,4 %, soit le titre de conseiller(ère) en GRH avec 20,7 %. Par ailleurs, l'expérience moyenne en GRH des répondants est de 14,29 ans. Puis, la plupart des PRH travaillent dans la fonction unités d'affaires et le plus haut gestionnaire RH se rapporte majoritairement au président de la compagnie (30,3%) ou au directeur général de l'organisation (21,7%).

Si l'on compare ces statistiques avec ceux de l'ensemble des membres de l'Ordre des CRHA qui nous sont disponibles, on observe que 61 % des membres de l'Ordre sont des femmes, plus de 85 % des PRH possèdent un baccalauréat et 33 % des membres occupent un poste de généraliste, 13 % sont spécialisés en développement organisationnel, 8 % en dotation, 8 % en relations du travail et 6 % en formation (CHRA, 2011). Par conséquent, les statistiques de notre échantillon semblent assez similaires et représentatives des membres de l'Ordre.

Ensuite, les tableaux suivants représentent les données descriptives concernant les trois autres catégories de variables de contrôle présentées au chapitre deux, c'est-à-dire les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques du service RH et l'appui de la haute direction.

**Tableau 4.2 - Résultats des variables de contrôle : Caractéristiques organisationnelles**

<b>CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES</b>				
<b>Nom de la variable</b>	<b>N</b>	<b>Description</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
<b>Secteur ou industrie</b>	177	Agroalimentaire	4	2,3
		Alimentation/ Transformation alimentaire	6	3,4
		Arts et spectacles (culturel)	3	1,7
		Commerce de détail	5	2,8
		Construction	2	1,1
		Éducation	8	4,5
		Fabrication/construction/distribution	6	3,4
		Financier	10	5,6
		Finance et assurances	2	1,1
		Génie-conseil	3	1,7
		Gouvernement fédéral (Fonction Publique)	11	6,2
		<b>Manufacturier</b>	<b>12</b>	<b>6,8</b>
		Manufacturier : transport/détail/distributeur	3	1,7
		Mines	6	3,4
		Municipal	7	4,0
		Organisme à but non lucratif	3	1,7
		Parapublic	3	1,7
		Pharmaceutique	3	1,7
		Restauration	2	1,1
		<b>Santé /Santé et services sociaux</b>	<b>12</b>	<b>6,8</b>
		Secteur public	5	2,8
		Service professionnel	8	4,5
		Technologie/information/médias numérique	5	2,8
		Télécommunications	4	2,3
		Transport/aviation/maritime/en commun	8	4,5
		Ventes et distribution	2	1,1
Autres <sup>1</sup>	34	19,2		
<b>Nombre d'employés</b>	167	Nombre moyen d'employés = <b>2 240 employés</b> Mode = 1 000 Minimum = 1 / Maximum = 65 000 Écart-type = 4 757, 93	---	---
<b>Travailleurs syndiqués</b>	179	1 = Oui 2 = Non	117 62	65,4 34,6

<sup>1</sup> Dans la section « Autres », nous avons inclus les secteurs où il n'y avait qu'un seul répondant et pour lesquels il nous était impossible de faire des regroupements.

Le tableau 4.2 démontre que les secteurs où travaillent les PRH sont très diversifiés. Le secteur manufacturier et le secteur de la santé et services sociaux sont les domaines où on retrouve le plus de répondants (6,8%), suivis de très près par la fonction publique (6,2%) et le secteur financier (5,6%). De plus, les secteurs de

l'éducation, les services professionnels et les transports ont chacun un taux de 4,5% répondants travaillant dans ces secteurs.

Par ailleurs, le nombre moyen d'employés dans les organisations où travaillent les répondants est de 2 918 employés. Pour arriver à ce nombre, nous avons enlevé deux valeurs extrêmes soit 65 000 et 54 000 employés, car nous voulions que notre moyenne soit la plus représentative possible de la réalité. Cependant, malgré ces deux exclusions, la moyenne doit quand même être interprétée avec précaution, car l'écart-type est très élevé, ce qui signifie que les autres résultats ne sont pas près de la moyenne et ne représentent pas un portrait précis du résultat (Field, 2005). Puis, 65,4% des PRH qui ont répondu au questionnaire travaillent dans des organisations où on retrouve des employés syndiqués.

**Tableau 4.3 - Résultats des variables de contrôle : Caractéristiques du service RH**

<b>CARACTÉRISTIQUES DU SERVICE RH</b>			
<b>Nom de la variable</b>		<b>N</b>	<b>Description</b>
<b>Nombre d'employés RH</b>		166	Nombre moyen d'employés RH = 45 employés RH Mode = 1 Minimum = 1 Maximum = 18 000 Écart-type = 115, 29
<b>Énoncés à choix multiples</b>	<b>Accent sur les pratiques RH</b>	185	Niveau opérationnel : <b>4,08 /5</b>
		179	Niveau transactionnel : <b>3,54 /5</b>
		184	Niveau stratégique : <b>3,21 /5</b>
	<b>Service RH : acteurs</b>	180	6 énoncés concernant les acteurs du service RH : Moyenne obtenue sur 5 : 3,06
	<b>Service RH : focus</b>	180	11 énoncés concernant le focus du service RH : Moyenne obtenue sur 5 : 3,44

En ce qui concerne les caractéristiques du service RH, 45 employés travaillent au sein du service RH dans les organisations. Nous avons aussi enlevé quatre valeurs extrêmes que nous avons jugées trop éloignées de la moyenne, soit 18 000, 10 000, 6 500 et 1 500 employés travaillant pour le service RH. Cependant, malgré cette

démarche, la moyenne doit être interprétée avec précaution, car l'écart-type est relativement élevé.

Ensuite, pour notre variable de contrôle du service RH, celle-ci était quelque peu différente des autres. En effet, cette variable comprenait des énoncés à choix multiples séparés en plusieurs sections. Pour la première section : « accent sur les pratiques RH », les participants devaient répondre, sur une échelle de Likert à cinq échelons allant de très peu (=1) à très fortement (=5), leur utilisation des différents niveaux de pratiques RH. Le tableau 4.3 permet d'observer que les pratiques RH de niveau stratégique ont obtenu une moyenne de 3,21/5, les pratiques RH de niveau opérationnel ont une moyenne de 4,08/5 et le niveau transactionnel : 3,54 sur une possibilité de 5. De plus, nous avons effectué une analyse de la variance à mesures répétées afin de vérifier dans quelle mesure les répondants indiquaient que l'accent des pratiques RH au sein de leur organisation était davantage axé sur l'aspect opérationnel, transactionnel ou stratégique. Les résultats nous indiquent qu'il y a des différences significatives entre les réponses des individus en ce qui concerne les niveaux de pratiques RH ( $F(2,177) = 55,715$ ,  $p < 0,001$ ). Plus spécifiquement, les PRH passent significativement plus de temps sur les pratiques RH de nature opérationnelle que les pratiques RH de niveau transactionnel ( $p < 0,05$ ). De plus, le niveau transactionnel est davantage privilégié que les pratiques de niveau stratégique ( $p < 0,05$ ).

De plus, les variables « service RH : acteurs et focus » ont été incorporées dans notre étude en reprenant les mêmes énoncés du questionnaire d'Ulrich et ses collègues (2008). Ces auteurs ont caractérisé le service RH selon trois types : les acteurs, le focus et les pratiques RH. Pour les fins de notre mémoire, nous avons repris deux de ces trois types. Nous avons exclu les pratiques RH, car celles-ci faisaient déjà partie de notre étude dans la section mesure en GRH. Afin de ne pas rallonger notre questionnaire, déjà volumineux et pour éviter des répétitions, nous avons exclu les pratiques RH relatives au service RH de notre étude. Par ailleurs, nous avons au départ, 10 énoncés correspondant au service RH : acteurs. Cette variable fait référence aux différents acteurs à l'interne ou à l'externe, du nombre de cinq (clients

externes, investisseurs, communautés, gestionnaires de première ligne et employés) dont les PRH doivent servir (Ulrich *et al.*, 2008). Suite aux traitements statistiques qui seront expliqués en détail à la section 4.2.3, six énoncés ont été retenus pour une moyenne de 3,06 sur 5. En suivant le même mode de réponse, les participants avaient la possibilité de répondre aux énoncés grâce à une échelle de Likert à cinq niveaux allant de très peu (=1) à très fortement (=5).

Puis, la deuxième catégorie qui précise le service RH, soit le focus RH, fait référence aux différentes activités qui composent le service RH, qui le priorisent et indiquent comment les ressources du service devraient être attribuées (Ulrich *et al.*, 2008). Un nombre de 11 énoncés compose cette variable (12 énoncés au départ) et la moyenne se situe à 3,44 sur une possibilité de 5. Les analyses de corrélation que nous effectuerons plus loin dans ce chapitre, nous aiderons à savoir si la variable service RH peut avoir une influence sur nos autres variables à l'étude.

**Tableau 4.4 - Résultats des variables de contrôle : Appui de la haute direction**

<b>APPUI DE LA HAUTE DIRECTION</b>				
<b>Nom de la variable</b>	<b>N</b>	<b>Description</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
<b>Appui de la haute direction</b>	180	1 = Totalement en désaccord	3	1,7
		2 = En désaccord	11	6,1
		3 = Ni en désaccord, ni en accord	26	14,4
		4 = En accord	78	43,3
		5 = Totalement en accord	62	34,4

Finalement, le tableau 4.4 présente le degré d'accord des répondants à l'énoncé suivant : *le service des ressources humaines au sein de votre organisation est-il entièrement appuyé par la haute direction?* Tel qu'observé, 43,3 % des répondants sont en accord avec cette affirmation et 34,4% des répondants sont totalement en accord avec cet énoncé. Par ces taux de réponse, nous pouvons constater que plus du 3/4 des répondants affirment que leur service RH est appuyé par la haute direction. Nous verrons un peu plus loin si cet appui est relié à nos différentes variables.

### 4.1.2 Aperçu général de la mesure des pratiques et résultats RH

Avant de poursuivre avec la préparation et la création de nos variables, nous allons présenter les résultats obtenus quant à la mesure, par les PRH, des pratiques et résultats RH. Dans la colonne « % de oui », on observe le pourcentage de participants (sur les 186 participants au total) qui mesurent la pratique ou le résultat RH en question et dans les deux autres colonnes, le pourcentage de participants qui ne mesurent pas ou ne savent pas s'ils mesurent la pratique ou le résultat RH. Il est important de noter que ce tableau fait référence uniquement à la mesure de la pratique et du résultat RH dans son ensemble, à savoir s'il existe au sein des organisations, des mesures relatives au recrutement par exemple. En ce qui concerne la mesure des indicateurs spécifiques, ceci est expliqué plus tard dans le chapitre.

**Tableau 4.5 - Mesure des pratiques et résultats RH par les PRH (n=186)**

<b>Pratiques ou résultats RH</b>	<b>% « oui »</b>	<b>% « non »</b>	<b>% « je ne sais pas »</b>
<b>Recrutement</b>	<b>91,4 %</b>	5,4 %	3,2 %
<b>Sélection</b>	<b>66,7 %</b>	23,1 %	10,2 %
<b>Formation</b>	<b>76,9 %</b>	17,7 %	5,4 %
<b>Développement</b>	<b>46,2 %</b>	39,8 %	14 %
<b>Performance</b>	<b>76,9 %</b>	18,8 %	4,3 %
<b>Satisfaction</b>	<b>48,4 %</b>	46,2 %	5,4 %
<b>Mobilisation</b>	<b>28,5 %</b>	61,3 %	10,2 %
<b>Roulement</b>	<b>49,5 %</b>	40,3%	10,2%
<b>Absentéisme</b>	<b>66,1 %</b>	28,5 %	5,4%
<b>Accidents de travail</b>	<b>75,8 %</b>	16,7 %	7,5 %

Le tableau 4.5 démontre que la pratique qui est la plus mesurée par les PRH est le recrutement avec 91,4 %. Ensuite, les pratiques de formation et de performance ont le même taux de pourcentage avec 77%, suivi de très près par la mesure des accidents de travail à 76%. À l'opposé, la mobilisation est l'attitude RH qui est la moins

mesurée dans les organisations avec 28,5%. L'interprétation de ces résultats obtenus sera discutée dans le chapitre suivant.

#### 4.1.2.1 Type d'indicateurs RH

Dans le chapitre 2, nous avons mentionné que, parmi les trois types d'indicateurs possibles (efficience, efficacité et impact), les indicateurs d'efficience étaient les plus mesurés par les PRH (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004; Tootell *et al.*, 2009). Par ailleurs, nous allons présenter les résultats obtenus dans notre propre étude. Le tableau suivant illustre tous les indicateurs faisant partie de notre questionnaire et pour lesquels les PRH devaient répondre quant à leur mesure selon les trois types d'indicateurs. Suite à ce regroupement, le tableau 4.7 représente le pourcentage d'indicateurs mesurés par les PRH selon ces trois catégories.

**Tableau 4. 6 - Types d'indicateurs mesurés dans notre étude (n=186)**

<b>Efficience</b>	<b>Efficacité</b>	<b>Impact</b>
Coûts (10) <sup>1</sup>	Données benchmark (10)	Impact de la pratique sur l'efficacité organisationnelle (10)
Coûts/bénéfices (8)	Planification qualitative des effectifs (1)	
Planification quantitative des effectifs (1)	Réaction à chaud (1)	
Besoin en formation (1)	Apprentissage à froid (1)	
Besoin en développement (1)	Transfert de comportements (1)	
Heures perdues en absentéisme (1)	Niveau de satisfaction (1)	
Nombre accidents de travail (1)	Niveau de mobilisation (1)	
	Gravité des accidents (1)	
	Taux de roulement (1)	

<sup>1</sup> Les chiffres entre parenthèses représentent le nombre de fois que nous avons posé la question sur la mesure de cet indicateur.

Tableau 4.7 – Types d'indicateurs mesurés par pratiques et résultats RH

Pratiques ou résultats RH	N =186 participants			N = participants mesurant pratique ou résultat RH (oui, non, je ne sais pas)		
	% efficacité	% efficacité	% impact	% efficacité	% efficacité	% impact
<b>Recrutement</b>	<b>72,6</b>	60,2	22,0	<b>78,5</b> (/172)	65,9 (/170)	24,0 (/171)
<b>Sélection</b>	<b>25,3</b>	11,8	11,3	<b>37,3</b> (/126)	17,7 (/124)	16,67 (/126)
<b>Formation</b>	<b>73,7</b>	71,0	18,8	<b>95,1</b> (/144)	91,7 (/144)	24,3 (/144)
<b>Développement</b>	<b>32,8</b>	7,0	10,8	<b>70,1</b> (87)	15,7 (/87)	23,0 (/87)
<b>Performance</b>	<b>20,4</b>	15,6	29,6	<b>26,4</b> (/144)	20,1 (/144)	38,2 (/144)
<b>Satisfaction</b>	14,0	<b>43,0</b>	15,1	21,7 (/92)	<b>88,0</b> (/91)	30,8 (/91)
<b>Mobilisation</b>	8,1	<b>23,7</b>	4,8	27,3 (/55)	<b>80,0</b> (/55)	16,4 (/55)
<b>Absentéisme</b>	<b>56,5</b>	24,2	24,7	<b>85,4</b> (/123)	36,6 (/123)	37,4 (/123)
<b>Roulement du personnel</b>	18,8	<b>46,8</b>	16,7	38,0 (/92)	<b>95,6</b> (/91)	33,7 (/92)
<b>Accidents de travail</b>	<b>73,1</b>	57,0	28,5	<b>90,1</b> (/141)	75,7 (/140)	37,6 (/141)

Avant de présenter les taux se retrouvant dans le tableau 4.7, nous expliquons notre mode de fonctionnement à l'instant. Nous avons regroupé dans la même catégorie, les indicateurs d'efficacité et d'efficacité pour chaque pratique ou résultat RH. Puisque l'indicateur impact ne contenait qu'une mesure (voir tableau 4.6), nous n'avons pas besoin d'effectuer de regroupement pour ce type. De ce fait, si le participant mesurait un indicateur, il se voyait attribuer le score de 1 et s'il ne mesurait pas, le score de 0. Après avoir calculé la somme des indicateurs de chaque type, si le PRH obtenait un score de 1 ou plus, ceci signifie qu'il mesure au moins un indicateur faisant partie du groupe d'efficacité ou d'efficacité. Par conséquent, ce PRH fait donc partie de ceux qui mesurent le type d'indicateur. Cette procédure nous semblait la plus appropriée compte tenu des données que nous avons sur le sujet.

Ainsi, nous remarquons que lorsque l'échantillon est de 186 participants, la colonne % d'efficacité est le type d'indicateur qui est le plus mesuré pour les cinq pratiques

RH (recrutement, sélection, formation, développement et performance) et deux résultats RH (absentéisme et accidents de travail) comparativement aux autres types. Par conséquent, nos résultats sont comparables avec ceux trouvés dans l'étude de Lawler III, Levenson et Boudreau (2004), l'étude sur laquelle nous nous sommes basée pour notre propre mémoire. Cependant, pour trois résultats RH (satisfaction, mobilisation et roulement du personnel), les indicateurs d'efficacité sont ceux les plus mesurés par les PRH. Ensuite, lorsque nous avons calculé les pourcentages en prenant seulement ceux qui ont répondu par oui, non ou je ne sais à la mesure de l'indicateur en question, excluant ainsi ceux qui ne mesurent pas la pratique ou le résultat RH, nous observons des résultats équivalents et cohérents avec ceux trouvés dans les écrits. En effet, les types d'indicateurs mesurés pour les pratiques de recrutement, sélection, formation, développement et performance ainsi que l'absentéisme et les accidents de travail RH proviennent de la catégorie des indicateurs d'efficacité. Pour les trois autres attitudes RH, les indicateurs les plus mesurés font référence aux indicateurs d'efficacité et les raisons expliquant ces résultats seront divulguées au chapitre suivant.

#### **4.1.3 Aperçu général des compétences des PRH**

Nous avons présenté, en début de chapitre, que le total de participants de notre étude était de 186 membres. De ce fait, les analyses statistiques qui seront présentées ultérieurement se feront toujours à partir des 186 participants, c'est-à-dire ceux ayant répondu en totalité au questionnaire. Cependant, nous avons recueilli, pour la section compétence des PRH, des réponses provenant de 244 membres. Le tableau suivant présente, de façon brève et à titre informatif, les moyennes (sur cinq) pour chaque compétence des PRH. Nous avons calculé ces moyennes sur les 244 participants et les 186 participants (représentant notre vrai échantillon.) Par ailleurs, on remarque qu'il y a seulement quatre compétences et non cinq compétences, tel que nous l'avions anticipé. L'exclusion de la compétence exécuteur opérationnel est expliquée en détail dans la prochaine section.

**Tableau 4.8 - Aperçu général des compétences des PRH**

Compétences	N	Moyenne	N	Moyenne
Activiste crédible	244	4,44	186	4,45
Architecte stratégique	241	3,74	183	3,73
Gestionnaire de talents / Concepteur organisationnel	243	3,62	185	3,60
Partenaire d'affaires	244	3,62	186	3,58

Le tableau 4.8 démontre que la compétence activiste crédible a la plus haute moyenne, et ce, pour les deux taux de participation. À l'opposé, la compétence partenaire d'affaires est celle ayant reçu le plus bas score. De façon générale, les quatre compétences ont des moyennes relativement similaires dans les deux cas.

Ce survol de résultats nous a permis de présenter de façon sommaire, les pratiques et résultats RH mesurés par les PRH, les types d'indicateurs et les moyennes obtenues en ce qui concerne les compétences des PRH. Cependant, pris individuellement, ces résultats ne veulent rien dire. Ce sont les sections expliquées à l'instant, en lien avec les autres variables de notre modèle de recherche, qui vont nous permettre d'aboutir à l'étape des tests de nos hypothèses de recherche et par la suite, à l'interprétation des résultats obtenus au chapitre suivant.

#### **4.2 Préparation des données**

Nous avons préparé notre banque de données à l'aide du logiciel SPSS version 19. Tous les résultats de la cueillette de données ont été transférés automatiquement du site Unipark (logiciel utilisé pour effectuer le questionnaire) au logiciel SPSS. Pour préparer nos données, nous avons tout d'abord vérifié s'il existait des valeurs extrêmes. Le cas échéant, nous les avons remplacées par le nombre 999 qui signifie une valeur manquante. De plus, nous avons reformulé quelques noms de variables pour assurer notre bonne compréhension de celles-ci.

### 4.2.1 Variable indépendante

Afin de créer notre variable indépendante, soit les cinq compétences, nous avons tout d'abord, vérifié l'aplatissement (*kurtosis*) et l'asymétrie (*skewness*) de chaque énoncé, pour observer si la distribution était normale. Ceux-ci peuvent se situer entre  $\pm 2,58$  ( $p < 0,01$ ) et  $\pm 1,96$  ( $p < 0,05$ ) (Hair JR *et al.*, 2010). Par conséquent, 2 énoncés sur 93 ont été éliminés. De plus, nous avons éliminé les items qui comprenaient moins de 10% des répondants, c'est-à-dire qui avaient 220 répondants et moins. Au total, c'est donc 12 énoncés qui ont été éliminés à cette étape. Puis, nous avons effectué une analyse factorielle forcée à cinq facteurs (qui représente les cinq compétences retenues), telle que réalisée par Ulrich et ses collègues (2008) pour arriver à son modèle de compétences des PRH, modèle sur lequel nous nous sommes basée pour notre propre étude. Nous avons ainsi retenu les énoncés qui se retrouvaient dans un facteur avec un résultat de 0,400 et plus (Ulrich *et al.*, 2008). Aussi, nous avons éliminé les énoncés qui se retrouvaient dans plus de deux facteurs où le deuxième était plus grand que 0,300 (Stevens, 2002). Le tableau suivant présente un récapitulatif de l'analyse factorielle avec les énoncés associés à chaque compétence.

Tableau 4.9 - Analyse factorielle forcée à 5 facteurs pour les compétences des PRH

ÉNONCÉS	Gestionnaire Talent / Concepteur org.	Architecte Stratégique	Partenaire d'affaires	Activiste Crédible	Exécuteur Opérationnel
Gestionnaire talent / Concepteur organisationnel (GTCO) – énoncé 1	0,774				
GTCO – énoncé 2	0,801				
GTCO – énoncé 3	0,554	0,257			
GTCO – énoncé 4	0,710				
GTCO – énoncé 5	0,700				
GTCO – énoncé 6	0,513				
GTCO – énoncé 7	0,597				
GTCO – énoncé 8	0,677				
GTCO – énoncé 9	0,629	0,273	0,254		-0,277
GTCO – énoncé 10	0,659				
GTCO – énoncé 11	0,742				
GTCO – énoncé 12	0,611	0,284	0,265		-0,281
GTCO – énoncé 13	0,697				
GTCO – énoncé 14	0,627			0,287	
GTCO – énoncé 15	0,753				
GTCO – énoncé 16	0,674				
GTCO – énoncé 17	0,693				
GTCO – énoncé 18	0,613				
GTCO – énoncé 19	0,657				
GTCO – énoncé 20	0,657				
GTCO – énoncé 21	0,701				
GTCO – énoncé 22	0,602				

ÉNONCÉS (suite)	Gestionnaire Talent / Concepteur org.	Architecte Stratégique	Partenaire d'affaires	Activiste Crédible	Exécuteur Opérationnel
Architecte stratégique (AS) – énoncé 1		0,640			
AS – énoncé 2		0,506			
AS – énoncé 3		0,599			
AS – énoncé 4		0,679			
AS – énoncé 5		0,469			
AS – énoncé 6	0,266	0,699			
AS – énoncé 7	0,259	0,618			
AS – énoncé 8		0,617			
AS – énoncé 9		0,437		0,299	
AS – énoncé 10		0,754			
AS – énoncé 11		0,782			
AS – énoncé 12		0,819			
AS – énoncé 13		0,690			
AS – énoncé 14		0,438			
AS – énoncé 15	0,270	0,546			
Partenaire d'affaires (PA) – énoncé 1			0,582		
PA – énoncé 2			0,527		-0,289
PA – énoncé 3			0,548		
PA – énoncé 4		0,278	0,514		
PA – énoncé 5			0,558		
PA – énoncé 6			0,571		
PA – énoncé 7			0,636		
PA – énoncé 8			0,483		0,274
PA – énoncé 9			0,516		

ÉNONCÉS (suite et fin)	Gestionnaire Talent / Concepteur org.	Architecte Stratégique	Partenaire d'affaires	Activiste Crédible	Exécuteur Opérationnel
Activiste crédible (AC) – énoncé 1	0,279			0,426	
AC – énoncé 2				0,586	
AC – énoncé 3				0,464	
AC – énoncé 4				0,586	
AC – énoncé 5				0,663	
AC – énoncé 6				0,601	
AC – énoncé 7				0,681	
AC – énoncé 8				0,645	
Exécuteur opérationnel (EO) – énoncé 1	0,276				0,648
<b>KMO</b>	<b>0,31</b>				
<b>Test de sphéricité de Bartlett</b>	$\chi^2_{(1431)} = 4749,745; p < 0,01$				
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>49,35 %</b>				

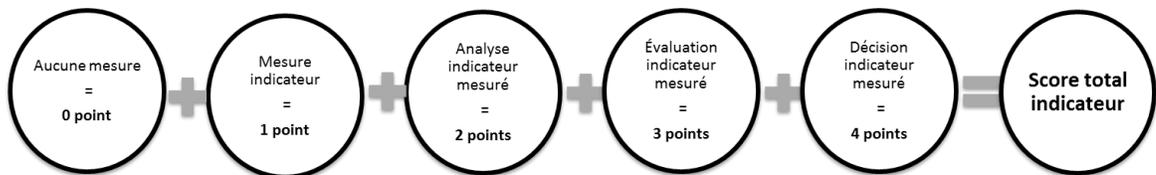
Le total des énoncés suite aux divers traitements statistiques est donc passé de 93 items inclus dans le questionnaire à 55 items. Ces analyses nous ont permis de créer nos variables indépendantes séparées en cinq facteurs en fonction des énoncés qui se retrouvent dans chaque compétence. Toutefois, on remarque que la compétence exécuter opérationnel contient seulement un énoncé. Par conséquent, nous avons décidé de l'éliminer complètement de notre étude, car elle pourrait fausser nos résultats et l'énoncé retenu ne représente pas adéquatement l'ensemble de la compétence. Donc, le total des items est chiffré à 54 et nos variables indépendantes incluent dorénavant quatre compétences et non cinq. Cette suppression va modifier quelque peu nos hypothèses de recherche ainsi que le comparatif avec les compétences retrouvées par l'étude d'Ulrich et ses collègues (2008). Nous en discuterons davantage dans le prochain chapitre. Par ailleurs, tel qu'indiqué à maintes reprises, pour des raisons de droit d'auteur, nous ne pouvons indiquer l'énoncé original se trouvant dans chaque compétence. Toutefois, le tableau 4.9 permet quand même de comprendre le processus de l'analyse factorielle afin d'arriver à la création de notre variable indépendante.

#### **4.2.2 Variable dépendante**

Ensuite, pour la préparation de notre variable dépendante, les pratiques de mesure des résultats en GRH, celle-ci s'est effectuée en plusieurs étapes. En premier lieu, nous avons recodé les réponses des participants quant aux indicateurs qu'ils mesurent. Par conséquent, les membres qui avaient répondu « non » ou « je ne sais pas » à la mesure d'un indicateur quelconque se voyaient attribuer le score de 0. La raison derrière cette recodification est la suivante : si un PRH ne sait pas si la mesure d'un tel indicateur est effectuée au sein de son organisation, cela suppose qu'il ne le mesure pas lui-même, donc ce professionnel se voit attribuer le score de 0. Rappelons que l'objectif du mémoire est d'établir un lien entre les compétences personnelles des PRH et leur utilisation propre de la mesure des résultats en GRH et non celle de l'organisation. Par ailleurs, les PRH qui indiquaient « oui » à la mesure de l'indicateur obtenaient un score de 1. Nous avons procédé de la sorte pour tous les indicateurs relatifs aux 10 pratiques et résultats RH.

Par la suite, puisque notre variable dépendante inclut aussi le volet utilisation optimale de la mesure, nous avons recodé les réponses des participants quant à leur utilisation de l'indicateur une fois mesuré. Rappelons que le modèle de Le Louarn (2010) a été retenu, car une progression des étapes de la mesure en GRH pour arriver au but ultime qu'est la décision était présente. De ce fait, nous avons donc attribué le score de 2 points pour une personne qui analyse l'indicateur une fois mesuré, 3 points pour le PRH qui évalue l'indicateur mesuré et 4 points pour la personne qui aboutit à une décision grâce à la mesure de l'indicateur en question. Nous avons agi de la sorte pour arriver à un score global pour chaque pratique ou résultat RH. De ce fait, le PRH qui obtient un score élevé pour la pratique de recrutement par exemple, aura une utilisation de la mesure des indicateurs plus optimale que quelqu'un qui obtient un score inférieur. La figure 4.1 résume notre recodification des réponses des participants quant à la mesure des indicateurs. Le score maximal pour chaque indicateur, indépendamment de la pratique ou du résultat RH, équivaut toujours à 10 points. Pour arriver au score final de chaque PRH, nous avons calculé la moyenne des indicateurs relative aux 10 pratiques et résultats RH. Par conséquent, pour chaque pratique ou résultat RH, les PRH ont obtenu un score pouvant varier entre 0 et 10.

**Figure 4. 1 – Recodification des réponses des participants**



### 4.2.3 Variables de contrôle

Au chapitre 3, notre cadre conceptuel exposait un lien direct entre nos variables indépendantes et dépendantes ainsi qu'un autre lien entre nos variables de contrôle et la variable dépendante. Cependant, nous avons annoncé que ce dernier lien n'était qu'à titre exploratoire et de ce fait, nous n'avons pas explicitement formulé des hypothèses de recherche. Nous avons donc décidé de reprendre quelques variables de contrôle à savoir le sexe, l'année d'expérience des PRH, la scolarité, le rôle principal, le nombre d'employés, la présence ou non de travailleurs syndiqués, le nombre

d'employés RH, l'accent sur les pratiques RH, le service RH et le niveau d'appui de la haute direction, qui, nous croyons, pourraient venir influencer nos variables dépendantes. Les autres variables de contrôle (titres, fonction, niveau hiérarchique, secteur ou industrie) ont été laissées de côté en raison du trop grand nombre de réponses variées des participants. Plus précisément pour la variable secteur ou industrie, celle-ci a été laissée de côté car peu importe le secteur dans lequel le PRH évolue, celui-ci devrait posséder les mêmes compétences (Ulrich *et al.*, 2008) et de ce fait, effectuer de la mesure en GRH.

Par ailleurs, pour insérer ces variables dans nos analyses statistiques, nous avons dû en transformer deux parmi la liste énumérée ci-dessus. En premier lieu, pour la variable « rôle principal », nous avons regroupé les rôles en deux catégories : généralistes et spécialistes. Pour arriver à ces deux regroupements, nous avons pris tous les PRH qui avaient indiqué détenir le rôle de généraliste (correspondant au #8 dans le tableau 4.1) et nous leur avons assigné un nouveau code. Ensuite, les PRH qui avaient inscrit un autre rôle (allant de 1 à 19 excluant le #8) ont tous été rassemblés dans la division spécialiste. Nous avons agi de la sorte, car nous stipulons qu'une personne qui occupe un poste de généraliste va mesurer plus d'indicateurs provenant de différentes pratiques qu'une personne occupant un poste de spécialiste (en santé et sécurité par exemple).

Finalement, la variable « service RH » a été traitée à l'aide de l'analyse factorielle, analyse statistique qui a aussi été réalisée par Ulrich et ses collègues (2008). En suivant les mêmes étapes que notre variable dépendante, nous avons effectué une analyse factorielle forcée à deux facteurs lesquels représentent les deux types qui caractérisent le service RH selon le modèle d'Ulrich et ses collègues. Nous avons ainsi retenu les énoncés qui se retrouvaient dans un facteur avec un résultat de 0,400 et plus (Ulrich *et al.*, 2008). De plus, nous avons éliminé les énoncés qui se retrouvaient dans plus de deux facteurs où le deuxième était plus grand que 0,300 (Stevens, 2002). Ce qui nous amène donc à la présentation du tableau 4.10.

**Tableau 4.10 - Analyse factorielle forcée à 2 facteurs pour le service RH**

ÉNONCÉS (suite)	SRH : focus	SRH : acteurs
Service RH : acteur – énoncé 1	0,281	<b>0,549</b>
SRH : acteur – énoncé 2		<b>0,694</b>
SRH : acteur – énoncé 3		<b>0,816</b>
SRH : acteur – énoncé 4		<b>0,844</b>
SRH : acteur – énoncé 5		<b>0,700</b>
SRH : acteur – énoncé 6		<b>0,775</b>
Service RH : focus – énoncé 1	<b>0,757</b>	
SRH : focus – énoncé 2	<b>0,873</b>	
SRH : focus – énoncé 3	<b>0,887</b>	
SRH : focus – énoncé 4	<b>0,819</b>	
SRH : focus – énoncé 5	<b>0,777</b>	
SRH : focus – énoncé 6	<b>0,697</b>	
SRH : focus – énoncé 7	<b>0,656</b>	
SRH : focus – énoncé 8	<b>0,644</b>	
SRH : focus – énoncé 9	<b>0,756</b>	
SRH : focus – énoncé 10	<b>0,870</b>	
SRH : focus – énoncé 11	<b>0,659</b>	
<b>KMO</b>	<b>0,9</b>	
<b>Test de sphéricité de Bartlett</b>	$\chi^2_{(136)} = 1321,898; p < 0,01$	
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>61,62 %</b>	

### **4.3 Création des variables**

Dans les paragraphes suivants, il sera question de la création de nos variables indépendantes et dépendantes qui nous permettra de tester nos hypothèses de recherche. Nous allons aussi présenter une variable contrôle qui a dû être traitée différemment des autres.

### 4.3.1 Variable indépendante

Suite aux traitements statistiques réalisés pour notre variable indépendante, nous avons vérifié la cohérence interne pour chaque compétence. Pour ce faire, nous avons utilisé le test de l'alpha de Cronbach. Le coefficient alpha doit être supérieur à 0,65 pour ainsi considérer l'échelle de mesure comme étant fiable (Jaccard et Wan, 1996). Le tableau 4.11 présente les coefficients alpha obtenus pour chacune des variables ainsi que le nombre d'énoncés qui représentent la compétence en question.

**Tableau 4.11 - Coefficients alpha : variable créée « compétences des PRH »**

Nom de la variable	Nombre d'énoncés	Alpha de Cronbach
Partenaire d'affaires	9	$\alpha = 0,78$
Gestionnaire des talents / Concepteur organisationnel	22	$\alpha = 0,94$
Architecte stratégique	15	$\alpha = 0,90$
Activiste crédible	8	$\alpha = 0,80$
Compétence globale	54	$\alpha = 0,94$

Suite à la présentation de ce tableau, nous pouvons constater que les résultats du test de l'alpha de Cronbach sont positifs et les échelles de mesure sont fiables, puisque toutes les compétences ont un coefficient alpha de 0,65 ou plus (Jaccard et Wan, 1996). Par conséquent, aucun énoncé n'a dû être supprimé afin d'améliorer la fiabilité des mesures.

Puis, puisque notre première hypothèse est de nature macro, c'est-à-dire qu'elle inclut toutes les compétences des PRH, nous avons donc créé la compétence «globale» en effectuant la moyenne des énoncés des quatre compétences mentionnées ci-haut.

### 4.3.2 Variable dépendante

Pour créer notre variable dépendante, nous avons une fois de plus vérifié la cohérence interne de chaque pratique et résultat RH. Le tableau suivant fait état de nos résultats.

**Tableau 4.12 : Coefficients alpha : variable créée «utilisation optimale»**

Nom de la variable	Nombre d'énoncés	Alpha de Cronbach
Recrutement	7	$\alpha = 0,78$
Sélection	5	$\alpha = 0,67$
Formation	9	$\alpha = 0,86$
Développement	6	$\alpha = 0,83$
Performance	5	$\alpha = 0,77$
Satisfaction	6	$\alpha = 0,79$
Mobilisation	6	$\alpha = 0,69$
Roulement	6	$\alpha = 0,82$
Absentéisme	5	$\alpha = 0,79$
Accidents de travail	6	$\alpha = 0,85$
<b>10 pratiques et résultats RH (macro)</b>	61	$\alpha = 0,91$

Suite à ce tableau, nous remarquons que les 10 pratiques et résultats RH ont un alpha de Cronbach supérieur au seuil minimal de 0,65 (Jaccard et Wan, 1996). Par cette règle, nous pouvons donc considérer nos échelles de mesure comme étant fiables. Puis, nous avons ajouté la variable «10 pratiques et résultats RH (macro)» qui a été conçue en effectuant la moyenne des pratiques et résultats RH. Cette variable a été créée, car notre première hypothèse de recherche est au niveau macro, c'est-à-dire qu'elle prétend observer le lien entre l'utilisation optimale des 10 pratiques de mesure des résultats en GRH et les compétences des PRH de façon globale.

### 4.3.3 Variable de contrôle «service RH»

Pour créer notre variable contrôle, nous avons une fois de plus utilisé le test de l'alpha de Cronbach pour vérifier la cohérence interne de chaque type de service RH.

**Tableau 4.13 : Coefficients alpha : variable créée «service RH»**

Nom de la variable	Nombre d'énoncés	Alpha de Cronbach
Service RH : acteurs	6	$\alpha = 0,89$
Service RH : focus	11	$\alpha = 0,93$

Le tableau 4.13 présenté ci-dessus nous confirme que les alphas mesurés sont tous au-dessus du seuil acceptable de 0,65 ce qui signifie que nos échelles de mesure sont considérées fiables (Jaccard et Wan, 1996).

#### **4.4 Matrices de corrélation**

Avant de tester nos hypothèses, nous examinons le degré d'association entre les diverses variables de notre étude : les variables indépendantes et dépendantes, les variables de contrôle retenues et les variables dépendantes ainsi que les variables indépendantes et les variables de contrôle. Ce degré d'association s'effectue à partir des corrélations de Pearson.

##### **4.4.1 Les compétences des PRH et l'utilisation optimale des pratiques de mesures des résultats en GRH**

Le tableau 4.14 présente les résultats des corrélations entre les variables indépendantes : les quatre compétences, et les variables dépendantes : les 10 pratiques et résultats RH ainsi que la pratique macro.

**Tableau 4.14 – Matrice de corrélation : variables indépendantes et variables dépendantes**

	Moyenne	Écart-type	PA	GTCO	AS	AC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Partenaire d'affaires (PA)	3,58	0,62	0,8													
Gestionnaire de talents / Concepteur org. (GTCO)	3,60	0,67	0,49**	0,94												
Architecte stratégique (AS)	3,73	0,60	0,33**	0,46**	0,9											
Activiste crédible (AC)	4,44	0,39	0,18*	0,40**	0,39**	0,8										
1. Utilisation optimale des indicateurs recrutement	2,54	2,32	0,26**	0,31**	0,29**	0,11	0,78									
2. Utilisation optimale des indicateurs sélection	0,92	1,60	0,12	0,24**	0,17*	0,19*	0,55**	0,67								
3. Utilisation optimale des indicateurs formation	2,51	2,39	0,25**	0,35**	0,27**	0,12	0,57**	0,40**	0,86							
4. Utilisation optimale des indicateurs développement	1,05	2,03	0,05	0,21**	0,14	0,04	0,40**	0,37**	0,60**	0,83						
5. Utilisation optimale des indicateurs performance	1,27	2,13	0,12	0,26**	0,16*	0,18*	0,41**	0,48**	0,47**	0,48**	0,77					
6. Utilisation optimale des indicateurs satisfaction	1,36	2,09	0,12	0,15*	0,13	0,04	0,33**	0,29**	0,46**	0,42**	0,55**	0,79				
7. Utilisation optimale des indicateurs mobilisation	0,71	1,43	0,14	0,21**	0,16*	0,14	0,31**	0,31**	0,40**	0,32**	0,32**	0,55**	0,69			
8. Utilisation optimale des indicateurs absentéisme	2,51	2,93	0,18*	0,24**	0,26**	0,16*	0,46**	0,35**	0,47**	0,26**	0,45**	0,47**	0,33**	0,82		
9. Utilisation optimale des indicateurs roulement	1,57	2,24	0,12	0,22**	0,20**	0,09	0,47**	0,31**	0,46**	0,45**	0,49**	0,41**	0,28**	0,50**	0,79	
10. Utilisation optimale des indicateurs accidents	3,51	3,04	0,06	0,09	0,17*	0,16*	0,33**	0,12	0,40**	0,14	0,02	0,11	0,07	0,36**	0,25**	0,85
11. Total pratiques et résultats RH (macro)	1,80	1,47	0,21**	0,34**	0,30**	0,19*	0,73**	0,59**	0,80**	0,65**	0,68**	0,67**	0,54**	0,73**	0,70**	0,49**

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

\*La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

Les cases ombragées représentent les coefficients d'alpha.

Dans un premier temps, le résultat des corrélations démontre qu'il existe des relations significatives entre les différentes compétences. En effet, on peut remarquer que la compétence partenaire d'affaires (PA) est associée de façon significative à la compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel (GTCO) et architecte stratégique (AS). De plus, le coefficient de corrélation entre la compétence PA et la compétence activiste crédible (AC) est aussi significatif. Ensuite, des relations significatives et positives entre la compétence GTCO et les deux autres compétences (AS, AC) sont aussi présents à un niveau significatif de 0,01. Puis, une dernière relation significative existe entre la compétence AC et AS. Bref, toutes les compétences sont associées de manière significative et positive entre elles.

En second lieu, le tableau 4.14 présente aussi certaines corrélations positives et significatives entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de certaines pratiques et résultats RH. Tout d'abord, il existe une relation significative entre la compétence PA et l'utilisation optimale de la mesure des indicateurs de recrutement, formation, absentéisme et la pratique macro.

Ensuite, la compétence GTCO démontre des relations significatives et positives avec 8 des 10 pratiques et résultats RH à l'étude à un niveau de signification de 0,01 : recrutement, sélection, formation, développement, performance, mobilisation, absentéisme et roulement du personnel ainsi que la pratique macro. De plus, il existe un lien significatif entre la compétence GTCO et l'utilisation optimale des indicateurs de satisfaction, mais à un niveau de signification de 0,05. Les accidents de travail sont le seul résultat RH pour lequel aucun lien significatif n'a été établi avec la compétence GTCO.

Par la suite, il existe une relation significative entre la compétence AS et l'utilisation optimale de la mesure des indicateurs de recrutement, formation, absentéisme, roulement du personnel et la pratique macro à un niveau de signification de 0,01. De plus, à un niveau de signification de 0,05, on peut observer des liens significatifs et positifs entre la compétence AS et l'utilisation optimale de la mesure des indicateurs de sélection, performance, mobilisation et accidents de travail.

Par ailleurs, la compétence AC, malgré le nombre plus faible de liens significatifs entre cette compétence et l'utilisation optimale de la mesure, présente quand même des associations significatives avec la sélection, performance, absentéisme, accidents de travail et la pratique macro à un niveau de signification à 0,05. Il est important de noter que nous nous attendions à des liens positifs entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure, car plus un PRH possède une compétence, plus son utilisation de la mesure est optimale, donc les deux variables vont dans le même sens.

Finalement, nous pouvons observer un dernier lien d'association entre l'utilisation optimale des différents indicateurs de pratiques et résultats RH. Par exemple, l'utilisation optimale des indicateurs de recrutement, de formation, d'absentéisme, de roulement du personnel et la pratique macro sont associés positivement et significativement avec toutes les autres pratiques et résultats RH à un niveau de signification de 0,01. Pour le reste, on observe aussi des liens significatifs avec toutes les pratiques et résultats RH à un niveau de signification à 0,01 sauf pour l'absentéisme où la relation n'est pas significative. Ainsi, ces résultats suggèrent qu'un PRH qui mesure une pratique ou un résultat aura davantage tendance à mesurer d'autres indicateurs aussi.

#### **4.4.2 L'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH et les variables de contrôle**

Le tableau 4.15 présente les résultats des corrélations entre les variables dépendantes et les 13 variables de contrôle. Les résultats en caractère gras sont ceux qui nous intéressent davantage, car nous cherchons à savoir s'il existe des liens entre nos variables dépendantes et nos variables de contrôle.

Tableau 4.15 - Matrice de corrélation : Variables dépendantes et variables de contrôle

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Rôle généraliste vs spécialiste													
2. Service RH : acteurs	0,02												
3. service RH : focus	0,01	0,60**											
4. Sexe	-0,03	0,04	-0,04										
5. Dernier diplôme reçu	0,11	-0,03	-0,13	0,10									
6. Expérience en RH (nombre d'années)	0,01	0,07	0,10	0,30**	-0,03								
7. Nombre d'employés	-0,29**	0,02	-0,03	0,01	0,14	0,10							
8. Nombre employés RH	-0,13	0,01	0,07	-0,03	-0,24**	0,15*	0,35**						
9. Syndiqué	-0,05	0,04	-0,05	-0,08	-0,13	-0,28**	-0,19*	-0,12					
10. Appui haute direction	-0,01	0,26**	0,48**	-0,00	-0,08	0,07	-0,06	0,00	0,00				
11. Niveau stratégique	0,04	0,35**	0,39**	0,04	0,10	0,23**	0,00	0,00	-0,12	0,30**			
12. Niveau opérationnel	-0,18*	0,18*	0,22**	-0,11	-0,01	0,13	0,08	-0,04	-0,05	0,12	0,17*		
13. Niveau transactionnel	-0,10	0,01	-0,05	0,12	-0,07	0,09	-0,12	-0,07	0,06	-0,08	-0,11	0,17*	
Utilisation optimale des indicateurs recrutement	-0,03	0,41**	0,39**	0,07	0,06	0,04	-0,00	-0,09	0,05	0,08	0,26**	0,04	0,04
Utilisation optimale des indicateurs sélection	0,03	0,24**	0,30**	0,03	-0,06	0,10	0,05	0,11	0,06	0,11	0,17*	-0,05	0,02
Utilisation optimale des indicateurs formation	-0,03	0,28**	0,28**	0,05	0,11	0,13	0,09	0,07	-0,10	0,12	0,28**	0,13	-0,06
Utilisation optimale des indicateurs développement	-0,08	0,17*	0,23**	-0,12	0,08	0,05	-0,05	0,08	-0,07	0,13	0,19**	0,02	-0,15*
Utilisation optimale des indicateurs performance	-0,06	0,24**	0,27**	0,03	-0,14	0,03	0,05	0,22**	0,14	0,00	0,22**	-0,02	-0,08
Utilisation optimale des indicateurs satisfaction	-0,05	0,06	0,26**	0,04	-0,02	0,13	0,08	0,14	-0,05	0,14	0,21**	0,06	-0,08
Utilisation optimale des indicateurs mobilisation	-0,06	0,01	0,13	0,10	0,10	0,25**	0,13	0,09	-0,10	0,08	0,19**	0,17*	-0,01
Utilisation optimale des indicateurs absentéisme	-0,06	0,18*	0,27**	0,08	-0,04	0,22**	0,09	0,05	-0,16*	0,02	0,28**	0,08	0,06
Utilisation optimale des indicateurs roulement	-0,10	0,17*	0,24**	0,04	-0,02	-0,01	0,03	0,05	0,00	0,12	0,28**	0,01	-0,04
Utilisation optimale des indicateurs accidents	-0,02	0,08	0,08	0,10	0,00	0,17*	0,12	-0,05	-0,25**	-0,02	0,09	0,07	0,07
Total pratiques et résultats RH (macro)	-0,07	0,28**	0,37**	0,07	0,01	0,17*	0,09	0,09	-0,09	0,11	0,33**	0,08	-0,03

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

\*La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

Les colonnes ombragées signifient les variables contrôles où on observe un lien significatif avec les variables dépendantes

De fait, nous observons qu'il existe des liens de corrélation significatifs entre le service RH : acteur, le service RH : focus, les années d'expérience en RH, le nombre d'employés RH, la présence d'employés syndiqués au sein de l'entreprise, le niveau stratégique, le niveau transactionnel ainsi que le niveau opérationnel et l'utilisation optimale de certaines pratiques et résultats RH.

#### **4.4.3 Les compétences des PRH et les variables de contrôle**

Le tableau 4.16 présenté à la page suivante divulgue les coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et les 13 variables de contrôle. Encore une fois, les résultats en caractère gras sont ceux qui nous intéressent davantage, car nous cherchons à observer un lien entre nos variables indépendantes et nos variables de contrôle.

Tableau 4.16 - Matrice de corrélation : Variables indépendantes et variables de contrôle

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Rôle généraliste vs spécialiste													
2. Service RH - acteurs	0,02												
3. Service RH - focus	0,01	0,57**											
4. Sexe	-0,03	0,04	-0,04										
5. Dernier diplôme reçu	0,11	-0,03	-0,13	0,10									
6. Expérience en RH (nombre d'années)	0,01	0,07	0,10	0,30**	-0,03								
7. Nombre d'employés	-0,29**	0,02	-0,03	0,01	0,14	0,10							
8. Nombre employés RH	-0,13	0,01	0,07	-0,03	-0,24**	0,15*	0,35**						
9. Syndiqué	-0,05	0,04	-0,05	-0,08	-0,13	-0,28**	-0,20*	-0,12					
10. Appui haute direction	-0,01	0,26**	0,48**	-0,00	-0,08	0,07	-0,06	0,00	0,00				
11. Niveau stratégique	0,04	0,35**	0,39**	0,04	0,10	0,23**	0,00	0,00	-0,12	0,30**			
12. Niveau opérationnel	-0,18*	0,18*	0,22**	-0,11	-0,01	0,13	0,08	-0,04	-0,05	0,12	0,17*		
13. Niveau transactionnel	-0,10	0,01	-0,05	0,12	-0,07	0,09	-0,12	-0,07	0,06	-0,08	-0,11	0,17*	
Partenaire d'affaires	<b>0,04</b>	<b>0,38**</b>	<b>0,35**</b>	<b>0,15*</b>	<b>-0,05</b>	<b>0,17*</b>	<b>-0,07</b>	<b>-0,05</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,29**</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,22**</b>	<b>0,06</b>
Gestionnaire talents / Concepteur organisationnel	<b>0,02</b>	<b>0,34**</b>	<b>0,30**</b>	<b>0,12</b>	<b>0,10</b>	<b>0,22**</b>	<b>-0,16*</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,18*</b>	<b>0,42**</b>	<b>0,02</b>	<b>0,04</b>
Architecte stratégique	<b>-0,01</b>	<b>0,43**</b>	<b>0,42**</b>	<b>0,08</b>	<b>0,12</b>	<b>0,22**</b>	<b>-0,17*</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,10</b>	<b>0,19*</b>	<b>0,47**</b>	<b>0,14</b>	<b>-0,02</b>
Activiste crédible	<b>-0,01</b>	<b>0,19*</b>	<b>0,31**</b>	<b>-0,06</b>	<b>-0,03</b>	<b>0,15*</b>	<b>-0,02</b>	<b>0,10</b>	<b>-0,02</b>	<b>0,18*</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,11</b>	<b>0,07</b>

\*\*La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

\*La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

Les colonnes ombragées signifient les variables contrôles où on observe un lien significatif avec les variables indépendantes

Dans le tableau 4,16, nous observons donc des liens de corrélation significatifs entre le service RH : acteur, le service RH : focus, le sexe, les années d'expérience en RH, le nombre d'employés, l'appui de la haute direction, le niveau stratégique ainsi que le niveau transactionnel et l'utilisation optimale de certaines pratiques et résultats RH.

En somme, des 13 variables de contrôle qui ont été insérées dans notre modèle de recherche, nous retiendrons les 11 variables de contrôle où un lien significatif a été trouvé soit avec les variables indépendantes, les variables dépendantes ou les deux. Les variables de contrôle suivantes : service RH : acteurs, service RH : focus, sexe, nombre d'années expérience RH, nombre d'employés, nombre d'employés RH, syndiqué, appui haute direction, niveau stratégique, niveau opérationnel et niveau transactionnel seront donc incluses dans notre régression linéaire qui testera nos hypothèses de recherche. Par ailleurs, les deux autres variables de contrôle pour lesquelles aucun lien significatif n'a été observé avec les variables indépendantes et dépendantes (rôle généraliste vs spécialiste et dernier diplôme reçu) seront donc exclues dans la suite des analyses statistiques effectuées pour tester nos hypothèses.

#### **4.5 Test des hypothèses**

Dans cette partie, nous rappellerons nos 11 hypothèses de recherche ainsi que la présentation des résultats obtenus pour les vérifier. Les analyses qui sont présentées visent donc à confirmer ou infirmer chacune des hypothèses et à répondre à la question suivante : *Quel est le lien entre les compétences des professionnels RH œuvrant au Québec et le niveau d'utilisation des pratiques de mesure des résultats en GRH?*

Par ailleurs, afin de tenir compte de nos 11 variables de contrôle retenues suite à l'analyse de corrélation, nous les insérerons dans une régression linéaire hiérarchique (stepwise). Ce type de régression permet d'inclure nos variables de contrôle dans le bloc 1 et nos variables indépendantes dans le bloc 2. Ceci permettra de maintenir de manière constante l'effet des 11 variables de contrôle sur les autres variables. Puis, tel qu'expliqué au chapitre 3, pour chaque régression présentée, nous allons vérifier le coefficient Beta et le seuil de signification.

### 4.5.1 Vérification de l'hypothèse 1

La première hypothèse de recherche stipule qu'il existe une relation positive entre les PRH qui possèdent les cinq compétences et l'utilisation optimale des 10 pratiques et résultats RH :

*Les PRH qui possèdent les 5 compétences (activiste crédible, gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, architecte stratégique, partenaire d'affaires, exécuteur opérationnel) vont avoir une utilisation plus optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH.*

Avant même d'effectuer la régression, l'hypothèse, telle qu'elle est exposée, est non soutenue, car nous avons éliminé la compétence exécuteur opérationnel de notre modèle. Cependant, nous avons quand même entrepris une analyse de régression en incorporant notre compétence globale (qui inclut les quatre compétences ensemble) avec le total des pratiques et résultats RH (macro).

**Tableau 4.17 – Analyse de régression pour 1<sup>e</sup> hypothèse**

Variable dépendante : pratique macro		
Variables	$\beta$	p
Sexe	0,07	0,40
Expérience en RH (nombre d'années)	0,11	0,22
Nombre d'employés	0,13	0,13
Nombre employés RH	-0,05	0,56
Syndiqué	0,00	0,97
Appui haute direction	-0,07	0,45
Service RH – acteurs	0,09	0,40
<b>Service RH - focus RH</b>	0,26	<b>0,02*</b>
Niveau stratégique	0,03	0,77
Niveau opérationnel	-0,02	0,85
Niveau transactionnel	-0,01	0,89
Compétence globale	<b>0,16</b>	<b>0,13</b>

\* =  $p < 0,05$

Le tableau 4.17 présente une relation non significative entre la variable dépendante et la variable indépendante ( $\beta = 0,16$ ;  $p = 0,13$ ). Cependant, on peut observer une relation significative et positive entre la variable de contrôle service RH : focus et la variable dépendante ( $\beta = 0,26$ ;  $p = 0,02$ ).

L'hypothèse 1 est donc non soutenue.

Le tableau 4.18 présenté à la page suivante sera utilisé pour vérifier toutes les autres hypothèses de recherche.

Tableau 4.18 - Résultats des analyses de régression pour les autres hypothèses de recherche

Utilisation optimale Variables	Recrutement		Sélection		Formation		Développement		Performance		Satisfaction		Mobilisation		Absentéisme		Roulement		Accidents		Macro	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
Sexe	0,05	0,52	-0,00	0,97	0,02	0,78	-0,11	0,23	0,11	0,21	0,04	0,63	0,08	0,35	0,03	0,77	0,12	0,20	0,08	0,41	0,07	0,43
Expérience en RH (nombre d'années)	-0,05	0,57	0,00	10,0 0	0,13	0,16	0,09	0,36	0,00	0,97	0,15	0,13	0,16	0,09	0,17	0,09	-0,12	0,25	0,08	0,43	0,10	0,29
Nombre d'employés	0,12	0,18	0,06	0,53	0,15	0,11	-0,04	0,67	0,02	0,83	0,12	0,23	0,17	0,07 <sup>t</sup>	0,12	0,22	0,08	0,41	0,02	0,88	0,12	0,19
Nombre employés RH	-0,08	0,33	0,12	0,19	-0,11	0,22	-0,10	0,30	0,16	0,07	-0,09	0,35	-0,03	0,78	-0,02	0,86	-0,10	0,28	0,00	0,96	-0,04	0,64
Syndiqué	0,10	0,21	0,11	0,23	-0,04	0,63	-0,09	0,33	0,14	0,10	0,01	0,89	0,09	0,32	-0,06	0,48	0,00	0,98	-0,20	<b>0,03*</b>	-0,01	0,87
Appui haute direction	-0,08	0,34	0,08	0,42	-0,05	0,55	0,02	0,79	-0,19	<b>0,04*</b>	0,01	0,90	0,07	0,46	-0,10	0,27	-0,01	0,94	-0,00	0,99	-0,05	0,57
Service RH : acteurs	0,00	0,10	-0,00	0,97	0,10	0,33	0,05	0,68	0,12	0,29	-0,10	0,22	-0,19	0,09	0,01	0,96	-0,01	0,94	0,08	0,51	0,07	0,51
Service RH : focus	-0,06	0,49	-0,07	0,48	0,13	0,27	0,19	0,10	0,18	0,12	0,28	<b>0,02*</b>	0,07	0,56	0,16	0,18	0,21	0,09	0,04	0,76	0,24	<b>0,03*</b>
Niveau stratégique	0,04	0,63	0,06	0,51	0,03	0,76	0,07	0,48	0,04	0,68	0,01	0,96	0,03	0,75	0,10	0,31	0,12	0,25	-0,02	0,84	0,06	0,55
Niveau opérationnel	0,28	<b>0,01**</b>	0,08	0,49	0,02	0,82	-0,07	0,46	0,02	0,83	0,10	0,31	0,20	<b>0,03*</b>	-0,01	0,93	-0,07	0,47	-0,02	0,83	-0,00	0,98
Niveau transactionnel	0,23	<b>0,04*</b>	0,13	0,29	-0,05	0,58	-0,07	0,44	-0,11	0,18	-0,05	0,61	-0,03	0,75	0,07	0,40	0,05	0,56	0,06	0,50	0,00	0,96
Partenaire d'affaires	0,08	0,40	-0,03	0,79	-0,03	0,79	-0,18	0,08	-0,00	0,94	-0,02	0,89	-0,03	0,74	-0,01	0,96	-0,07	0,54	-0,12	0,28	-0,06	0,53
Gestionnaire de talents / Concepteur organisationnel	0,15	0,12	0,22	<b>0,04*</b>	0,30	<b>0,00**</b>	0,32	<b>0,00**</b>	0,21	<b>0,05*</b>	0,18	0,10	0,19	0,07	0,14	0,20	0,18	0,11	0,07	0,51	0,29	<b>0,00**</b>
Architecte stratégique	0,02	0,85	-0,00	0,99	0,03	0,76	-0,07	0,49	-0,10	0,37	-0,06	0,57	0,06	0,56	0,11	0,31	0,03	0,76	0,08	0,50	0,02	0,81
Activiste crédible	-0,11	0,21	0,03	0,77	-0,16	0,09	-0,10	0,29	0,04	0,63	-0,13	0,18	0,05	0,60	-0,08	0,36	-0,14	0,16	0,09	0,35	-0,08	0,37

\* =  $p < 0,05$ \*\* =  $p < 0,01$ Les cases ombragées représentent le Beta ( $\beta$ )

### 4.5.2 Vérification de l'hypothèse 2

Nous avons stipulé qu'il existe une relation positive entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats RH pris individuellement. De ce fait, la deuxième hypothèse a été formulée de façon suivante :

Les compétences a) activiste crédible, b) gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, c) architecte stratégique, d) partenaire d'affaires, e) exécuter opérationnel seront positivement associées à une utilisation optimale de la mesure du *recrutement*.

Pour la pratique de recrutement, le tableau 4.18 nous démontre qu'aucune compétence n'a une relation significative avec l'utilisation optimale de la pratique de recrutement. Cependant, on observe deux liens positifs et significatifs avec les variables de contrôle pratiques RH de niveau opérationnel ( $\beta = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ) et de niveau transactionnel ( $\beta = 0,23$ ;  $p < 0,05$ ).

L'hypothèse 2 en entier (a, b, c, d, e) est donc non soutenue.

### 4.5.3 Vérification de l'hypothèse 3

L'hypothèse 3 a été formulée de la façon suivante :

Les compétences a) activiste crédible, b) gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, c) architecte stratégique, d) partenaire d'affaires, e) exécuter opérationnel seront positivement associées à une utilisation optimale de la mesure de la *sélection*.

Pour la pratique de sélection, le tableau 4.18 présente une relation significative et positive entre la compétence gestionnaire de talents et concepteur organisationnel (GTCO) et l'utilisation optimale de la pratique de mesure de sélection ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,05$ ). Par ailleurs, aucune variable contrôle ne vient intervenir dans cette relation.

L'hypothèse 3b est soutenue.

Les hypothèses 3a, 3c, 3d, 3e sont non soutenues.

#### 4.5.4 Vérification de l'hypothèse 4

L'hypothèse 4 a été formulée de la façon suivante :

Les compétences a) activiste crédible, b) gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, c) architecte stratégique, d) partenaire d'affaires, e) exécuter opérationnel seront positivement associées à une utilisation optimale de la mesure de la *formation*.

Pour la pratique de formation, le tableau 4.18 expose une relation significative entre la compétence GTCO et l'utilisation optimale de la pratique de formation ( $\beta = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ). Une fois de plus, aucune variable de contrôle ne vient intervenir ce lien.

L'hypothèse 4b est soutenue.

Les hypothèses 4a, 4c, 4d, 4e sont non soutenues.

#### 4.5.5 Vérification de l'hypothèse 5

L'hypothèse 5 a été formulée de la façon suivante :

Les compétences a) activiste crédible, b) gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, c) architecte stratégique, d) partenaire d'affaires, e) exécuter opérationnel seront positivement associées à une utilisation optimale de la mesure du *développement*.

Pour la pratique de développement, le tableau 4.18 démontre une relation significative et positive entre la compétence GTCO et la mesure de la pratique de développement ( $\beta = 0,32$ ;  $p < 0,01$ ). Par ailleurs, aucune variable de contrôle ne vient influencer le lien entre ces deux variables.

L'hypothèse 5b est donc soutenue.

Les hypothèses 5a, 5c, 5d, 5e sont non soutenues.

#### 4.5.6 Vérification de l'hypothèse 6

L'hypothèse 6 a été formulée de la façon suivante :

Les compétences a) activiste crédible, b) gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, c) architecte stratégique, d) partenaire d'affaires, e) exécuter opérationnel seront positivement associées à une utilisation optimale de la mesure de la *performance*.

Pour la pratique de performance, le tableau 4.18 présente une relation significative et positive entre la compétence GTCO et l'utilisation optimale de la pratique de performance ( $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,05$ ). Aussi, on observe un lien significatif négatif entre la variable de contrôle appui de la haute direction ( $\beta = -0,19$ ;  $p < 0,05$ ) et la mesure de la performance.

L'hypothèse 6b est soutenue.

Les hypothèses 6a, 6c, 6d, 6e sont non soutenues.

#### 4.5.7 Vérification de l'hypothèse 7

L'hypothèse 7 a été formulée de la façon suivante :

Les compétences a) activiste crédible, b) gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, c) architecte stratégique, d) partenaire d'affaires, e) exécuter opérationnel seront positivement associées à une utilisation optimale de la mesure de la *satisfaction*.

Pour la satisfaction, le tableau 4.18 n'expose aucune relation significative entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la satisfaction. Cependant, on observe une relation significative et positive entre la variable contrôle service RH : focus ( $\beta = 0,28$ ;  $p < 0,05$ ) et la variable dépendante.

L'hypothèse 7 en entier (a, b, c, d, e) est donc non soutenue.

#### 4.5.8 Vérification de l'hypothèse 8

L'hypothèse 8 a été formulée de la façon suivante :

Les compétences a) activiste crédible, b) gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, c) architecte stratégique, d) partenaire d'affaires, e) exécuter opérationnel seront positivement associées à une utilisation optimale de la mesure de la *mobilisation*.

Pour la mobilisation, le tableau 4.18 ne démontre aucune relation significative entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mobilisation. Toutefois, une relation significative est observée avec la variable de contrôle pratiques RH de niveau opérationnel ( $\beta = 0,20$ ;  $p < 0,05$ ).

L'hypothèse 8 en entier (a, b, c, d, e) est donc non soutenue.

#### 4.5.9 Vérification de l'hypothèse 9

L'hypothèse 9 a été formulée de la façon suivante :

Les compétences a) activiste crédible, b) gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, c) architecte stratégique, d) partenaire d'affaires, e) exécuter opérationnel seront positivement associées à une utilisation optimale de la mesure de l'*absentéisme*.

Pour l'absentéisme, le tableau 4.18 ne présente aucune relation significative entre les compétences et cette variable dépendante. De plus, aucune variable contrôle ne vient influencer la relation.

L'hypothèse 9 en entier (a, b, c, d, e) est donc non soutenue.

#### 4.5.10 Vérification de l'hypothèse 10

L'hypothèse 10 a été formulée de la façon suivante :

Les compétences a) activiste crédible, b) gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, c) architecte stratégique, d) partenaire d'affaires, e) exécuter opérationnel seront positivement associées à une utilisation optimale du *roulement du personnel*.

Pour le roulement du personnel au travail, le tableau 4.18 n'expose aucun lien significatif entre les compétences et la variable dépendante ainsi que les variables de contrôle.

L'hypothèse 10 en entier (a, b, c, d, e) est donc non soutenue.

#### **4.5.11 Vérification de l'hypothèse 11**

L'hypothèse 11 a été formulée de la façon suivante :

Les compétences a) activiste crédible, b) gestionnaire de talents / concepteur organisationnel, c) architecte stratégique, d) partenaire d'affaires, e) exécutif opérationnel seront positivement associées à une utilisation optimale de la mesure des *accidents de travail*.

Pour les accidents de travail, le tableau 4.18 ne présente aucun lien significatif entre les compétences des PRH et la variable dépendante. Cependant, la variable contrôle présence de travailleurs syndiqués a une relation significative négative avec la mesure des accidents de travail ( $\beta = -0,20$ ;  $p < 0,05$ ).

L'hypothèse 11 en entier (a, b, c, d, e) est donc non soutenue.

#### **4.6 Tests supplémentaires**

Nous avons aussi effectué une régression entre la pratique macro et les quatre compétences des PRH de façon individuelle. Même si aucune hypothèse formelle n'a été formulée, nous voulions quand même observer quelles compétences avaient un lien significatif et positif avec toutes les pratiques et résultats RH mis ensemble quant à l'utilisation optimale de la mesure. Dans le même sens que nos hypothèses de recherche, on observe, dans le tableau 4.18, que la compétence GTCO est celle qui retient l'attention grâce à une relation significative entre celle-ci et la pratique macro ( $\beta = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ). De plus, la variable de contrôle service RH : focus a une relation significative et positive avec cette variable dépendante ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,05$ ).

**4.7 Conclusion**

La régression linéaire effectuée nous a permis de constater que seule la compétence gestionnaire des talents et concepteur organisationnel a un lien avec l'utilisation optimale de la mesure de sélection, formation, développement et performance. De ce fait, seules ces hypothèses de recherche ont été vérifiées. Puis, nous avons aussi constaté que les variables de contrôle service RH : focus, niveau de pratiques RH opérationnel et transactionnel peuvent venir influencer de manière positive les variables dépendantes. À l'opposé, les variables de contrôle : présence de travailleurs syndiqués et l'appui de la haute direction peuvent aussi avoir un effet sur les variables dépendantes, mais par un lien négatif. Le chapitre suivant propose des explications relatives suite aux résultats obtenus.

## CHAPITRE 5

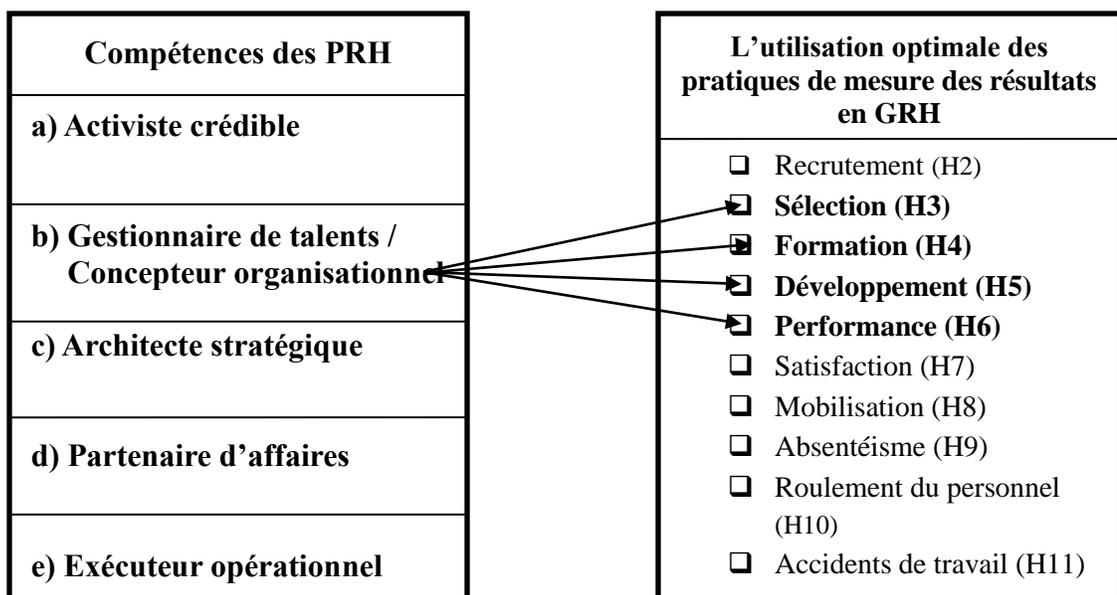
### DISCUSSION

Nous amorçons ce chapitre par une présentation des principaux résultats obtenus suite aux diverses analyses statistiques effectuées au chapitre précédent. Puis, nous discuterons des résultats attendus et inattendus de cette recherche.

#### **5.1 Principaux résultats de la recherche**

L'objectif premier de notre mémoire était d'établir un lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure des pratiques et résultats RH. De ce fait, nous avons émis 11 hypothèses de recherche exposant ces divers liens. La figure 5.1 représente les hypothèses confirmées entre les variables indépendantes et dépendantes VD exposant ainsi la première flèche de notre cadre conceptuel ( $p < 0,05$ ). Par la suite, afin d'assurer la clarté des liens entre les différentes variables, la figure 5.2 expose les liens significatifs ( $p < 0,05$ ) entre les variables dépendantes et les variables de contrôle, la deuxième relation de notre modèle conceptuel. Dans les deux diagrammes, les résultats positifs sont représentés par une flèche continue tandis que les résultats négatifs sont représentés par des pointillés.

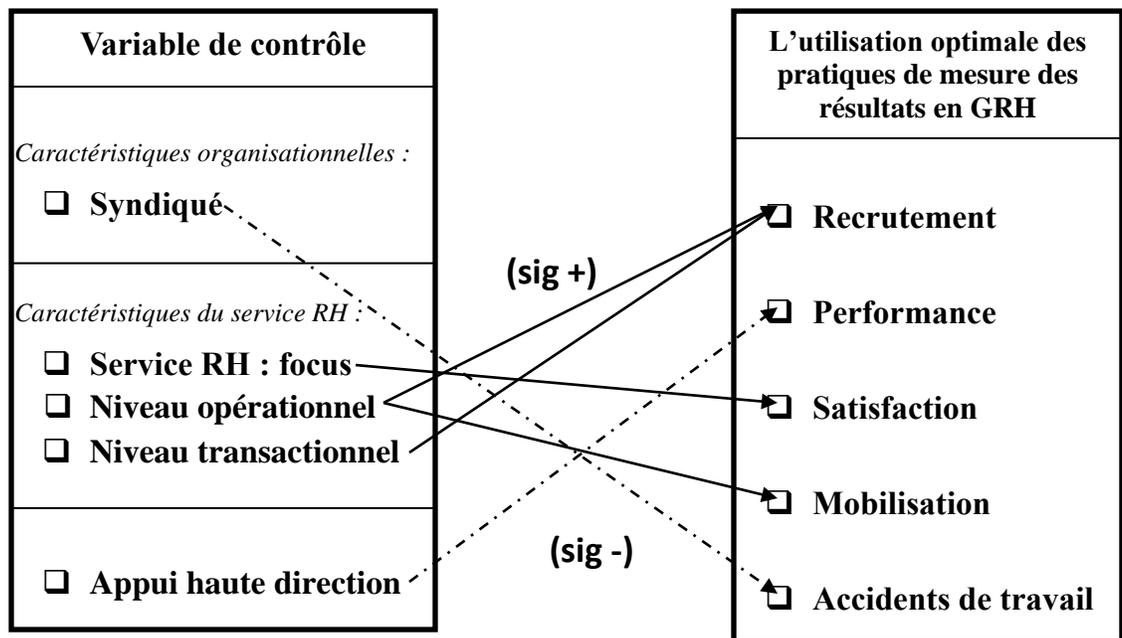
**Figure 5.1 – Résultats des hypothèses de recherche : variables indépendantes et dépendantes**



Les résultats des analyses ont permis d'observer que seule la compétence gestionnaire de talents et concepteur organisationnel (GTCO) a un lien significatif et positif (sig+) avec l'utilisation optimale de la mesure de sélection, formation, développement et performance.

Ensuite, même si nous n'avions pas formulé explicitement des hypothèses de recherche quant à nos variables de contrôle, la figure 5.2 présente les résultats entre nos variables dépendantes et nos variables de contrôle séparées en trois types. Il est important de noter que les variables dépendantes et les variables de contrôle se retrouvant dans la figure sont celles où un lien significatif a été trouvé lors des analyses de régression. Elles ne représentent pas la totalité des variables incluses dans les traitements statistiques.

**Figure 5.2 - Résultats des hypothèses de recherche : variables dépendantes et variables de contrôle**



Ainsi, nous observons que les variables de contrôle suivantes : service RH : focus, niveau opérationnel et niveau transactionnel ont un lien significatif et positif (sig+) avec l'utilisation optimale de la mesure de recrutement, satisfaction et mobilisation. À l'opposé, les variables de contrôle syndiqué et appui de la haute direction influencent significativement, mais négativement (sig-) l'utilisation optimale de la mesure de la performance et les accidents de travail.

Dans les paragraphes qui suivent, nous discuterons donc de ces résultats attendus et inattendus en nous appuyant sur les écrits.

## **5.2 Discussion des résultats de la recherche**

Nous allons débiter cette section en expliquant d'abord les résultats en ce qui concerne les objectifs secondaires de notre recherche, à savoir l'utilité du questionnaire des compétences conçu par Ulrich et ses collègues (2008) pour les PRH œuvrant au Québec et les types d'indicateurs mesurés. Cette façon de faire nous permettra ensuite d'entamer l'explication des résultats attendus et inattendus de l'objectif principal de notre mémoire : le lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats RH en GRH.

### **5.2.1 Compétences des PRH**

La vérification de l'utilité du questionnaire des compétences conçu par Ulrich et ses collègues (2008) pour les PRH œuvrant au Québec représentait un de nos objectifs secondaires de recherche. De prime abord, pris individuellement, les moyennes obtenues par nos répondants et celles de l'étude d'Ulrich et ses collègues sont quasi similaires, avec la compétence activiste crédible ayant reçu la plus haute moyenne dans les deux cas. Ainsi, nous croyons avoir atteint une certaine correspondance apparente entre les versions anglaises/françaises.

De plus, suite aux analyses de corrélation (tableau 4.14), nous avons observé que toutes les compétences sont associées de manière significative et positive entre elles. Elles sont, par ailleurs, modérément corrélées entre elles ce qui suggère qu'elles se soutiennent les unes les autres, sans être redondantes. Nous nous attendions à ce

genre de résultat, car selon la recherche menée par Ulrich et ses collègues (2008), un expert en GRH devrait posséder et développer l'ensemble de ces compétences.

Par ailleurs, la recherche d'Ulrich et ses collègues (2008) a démontré que la compétence activiste crédible était celle ayant le plus d'effet sur la performance organisationnelle et individuelle et de ce fait, la compétence sur laquelle un PRH devrait d'abord concentrer ses efforts s'il devait choisir une compétence à développer. Cependant, dans notre étude et notre contexte de recherche, c'est plutôt la compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel (GTCO) qui a un lien significatif avec la mesure et l'utilisation optimale de certaines pratiques et résultats RH. Nous expliquons cette divergence de résultat par plusieurs arguments, dont la définition même de cette compétence. En effet, rappelons que pour posséder la compétence GTCO, les PRH doivent s'assurer que les talents faisant partie de l'organisation et les capacités organisationnelles soient en cohérence, alignées avec la stratégie et les besoins des clients tout en fonctionnant de manière efficace et efficiente (Ulrich *et al.*, 2008). De plus, la compétence GTCO se décompose en cinq aspects : assurer les talents d'aujourd'hui et de demain, développer les talents, façonner l'organisation, favoriser la communication et développer un système de récompenses. Par conséquent, notre questionnaire incluait plusieurs énoncés relatifs aux pratiques faisant partie de l'étude : dotation, formation, développement et performance, ce qui expliquerait pourquoi la compétence GTCO est reliée à l'utilisation optimale de la mesure de ces pratiques RH. Par la suite, une autre raison pouvant expliquer la divergence de résultat entre la prédominance de la compétence activiste crédible pour l'étude d'Ulrich et ses collègues et la compétence GTCO pour la nôtre, s'interprète par le choix de la variable dépendante. En effet, les variables dépendantes étaient différentes dans les deux études : pour contribuer à la performance organisationnelle et individuelle, les PRH doivent développer la compétence activiste crédible (Ulrich *et al.*, 2008), tandis que pour ajouter de la valeur à l'organisation par la mesure en GRH, les PRH doivent développer la compétence GTCO. Cependant, ces résultats se complètent, car la contribution à la valeur ajoutée et la performance organisationnelle sont des composantes importantes pour assurer le succès et la pérennité des organisations (Le Louarn, 2008).

### 5.2.2 La mesure en GRH

Par la suite, les types d'indicateurs mesurés dans les organisations par les PRH représentaient un autre de nos objectifs. Nous avons observé que les PRH, selon les deux taux de réponse (tableau 4.7), mesurent davantage les indicateurs d'efficience en ce qui concerne les cinq pratiques RH de notre étude (recrutement, sélection, formation, développement et performance) et deux résultats RH (absentéisme et accidents de travail). Ces résultats vont dans le même sens que l'étude des auteurs Lawler III, Levenson et Boudreau (2004), dont nous nous sommes servie comme référence, stipulant que les indicateurs d'efficience sont les plus mesurés dans les organisations. Cependant, pour trois résultats RH : satisfaction, mobilisation et roulement du personnel, ce sont les indicateurs d'efficacité qui sont principalement mesurés par les PRH et ce, pour les deux taux de réponse. Nous expliquons ce résultat par la nature de l'indicateur faisant partie de la catégorie d'efficacité, c'est-à-dire le taux de satisfaction, le taux de mobilisation et le taux de roulement (tableau 4.6). Ces trois indicateurs sont des informations faciles à recueillir et couramment mesurées par les PRH, ce qui explique pourquoi les indicateurs d'efficacité sont les plus utilisés dans ces trois cas.

Puis, nous avons aussi observé, lors des analyses de corrélations (tableau 4.14), que l'utilisation optimale des 10 pratiques et résultats RH était associée. Ce résultat est expliqué de la façon suivante : lorsqu'un PRH mesure des indicateurs reliés à une pratique ou un résultat RH, celui-ci aura tendance à mesurer d'autres indicateurs également. Ceci viendrait aussi clarifier pourquoi nous n'avons pas de relation significative entre nos variables dépendantes et la variable de contrôle généraliste vs spécialiste. Nous allons maintenant expliquer les résultats attendus et inattendus présentés à la figure 5.1 et 5.2 relatifs à notre objectif principal de recherche.

### 5.2.3 Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH

Le premier lien expliqué correspond à notre première hypothèse de recherche. Rappelons que nous avons formulé une hypothèse de type macro, c'est-à-dire regroupant les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure des 10

pratiques et résultats RH. Nous avons émis cette hypothèse en stipulant que les compétences des PRH peuvent aussi jouer un rôle sur la mesure des résultats en GRH, soit un rôle analogue sur la performance individuelle et organisationnelle (Ulrich *et al.*, 2008). Contrairement à ce que nous avons prévu, il n'y pas de lien significatif entre la compétence globale et la mesure optimale des 10 pratiques et résultats RH. Nous expliquons ce résultat par le fait que notre hypothèse était trop générale et regroupait des variables qu'il est préférable de décomposer plutôt que de regrouper dans un tout. Cependant, la pratique macro (incluant les 10 pratiques et résultats RH de l'étude) est reliée de façon positive et significative à la compétence GTCO car, tel qu'il sera expliqué dans les paragraphes suivants, cette compétence est ressortie du lot comme ayant un effet sur l'utilisation optimale de la mesure en GRH. Donc, les résultats tendent dans le même sens. Par ailleurs, puisqu'il y a absence de lien au niveau macro, nous allons maintenant prendre chaque hypothèse séparément et expliquer les résultats attendus et inattendus.

#### *5.2.3.1 Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure du recrutement*

Pour cette hypothèse de recherche, aucun lien n'a été trouvé entre les deux variables. Ce résultat inattendu pourrait s'expliquer par le fait que cette pratique est la plus mesurée par les PRH (91% - tableau 4.5). De ce fait, le manque de variations sur cette variable empêche probablement l'identification d'une relation significative. Une autre explication repose sur le fait que ce ne sont pas les quatre compétences étudiées qui sont requises pour mesurer les indicateurs de recrutement. Rappelons que la compétence exécuteur opérationnel n'a pas été insérée dans nos analyses statistiques. Nous pouvons penser que cette compétence aurait pu avoir un lien avec l'utilisation optimale de la mesure du recrutement. De plus, selon les définitions proposées par Ulrich et ses collègues (2008), l'attraction des talents fait partie des tâches les plus familières en ce qui concerne les fonctions des PRH, ce qui peut donc expliquer l'absence de compétence requise spécifique pour effectuer la mesure du recrutement et par conséquent, l'utilisation optimale de celle-ci. Puis, nous proposons comme dernière explication l'absence de relation entre les compétences et l'utilisation optimale de la mesure du recrutement la nature du poste. En effet, nous n'avons qu'à

regarder les différents postes offerts sur divers sites pour observer qu'un poste en recrutement est souvent associé à un poste d'entrée en RH exigeant peu d'années d'expérience. Par conséquent, on peut supposer que les tâches demandées pour effectuer ce poste ne requièrent pas de compétence spécifique dans la mesure des résultats en recrutement. Nous stipulons ainsi que les PRH peuvent mesurer certains indicateurs reliés au recrutement, mais leur utilisation optimale peut en être limitée, laissant plutôt cette tâche aux DRH par exemple. Nous pouvons donc penser que les compétences techniques non mesurées par notre étude pourraient expliquer le pourcentage élevé de PRH qui mesure cette pratique dans leur organisation.

#### *5.2.3.2 Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de sélection*

Les résultats de la régression ont démontré un lien entre les deux variables, exposant ainsi une relation entre la compétence GTCO et l'utilisation optimale de la mesure de sélection. Ainsi, plus un PRH détient cette compétence, plus son utilisation sera optimale, c'est-à-dire qu'elle aboutira à une décision suite à la mesure des indicateurs de sélection. Ce résultat converge avec ce que nous avons anticipé, c'est-à-dire que certaines compétences auront un effet plus prédominant que d'autres, tel qu'il est possible d'observer entre les compétences des PRH et la performance individuelle ainsi qu'organisationnelle (Ulrich *et al.*, 2008).

#### *5.2.3.3 Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de formation*

Pour cette hypothèse, nous observons une relation significative et positive entre la compétence GTCO et l'utilisation optimale de la mesure de formation. Ce résultat attendu va dans le même sens que la littérature. En effet, plusieurs études avaient démontré un lien entre la présence de formations en entreprise et des variables telles que la performance financière (Delery et Doty, 1996), la productivité (Hassan, Hagen et Daigs, 2006) et la performance organisationnelle (Delaney et Huselid, 1996; Feng-Hui, Tzai-Zand et Wann-Yih, 2010). Ainsi, tel qu'observé avec la variable performance, la pratique de formation est insérée dans notre modèle, soit un lien entre

les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure, un lien significatif est aussi présent.

#### *5.2.3.4 Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure du développement*

La littérature scientifique propose des études où le développement et la formation sont considérés comme étant une variable unique (Hassan, Hagen et Daigs, 2006; Feng-Hui, Tzai-Zand et Wann-Yih, 2010). De ce fait, il est raisonnable de penser qu'une compétence qui a un effet sur l'utilisation optimale de la mesure de formation aura aussi un effet sur la pratique de développement. C'est ce que nous observons dans notre étude, car la compétence GTCO a un effet positif et significatif avec l'utilisation optimale de la mesure du développement.

#### *5.2.3.5 Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de la performance*

La performance est une autre pratique où nous avons constaté un lien entre la compétence GTCO et l'utilisation optimale de la mesure de la performance. Une raison pouvant expliquer ce résultat attendu est la nature même de la compétence. En effet, des énoncés sur la performance étaient présents dans le questionnaire. Donc, les résultats nous démontrent que la compétence GTCO a bel et bien un effet sur les PRH qui effectuent des tâches relatives à la performance des employés dans les organisations, dont la mesure.

#### *5.2.3.6 Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de la satisfaction*

Pour ce résultat RH, seule la variable contrôle service RH : focus explique l'utilisation optimale de la mesure de la satisfaction. En effet, le service RH : focus se définissant par les différentes activités qui composent le service RH, qui le priorisent et indiquent comment les ressources du service devraient être attribuées (Ulrich *et al.*, 2008), pourrait expliquer l'absence de relation significative entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de la satisfaction, car on peut supposer que le fonctionnement du service RH, par exemple les ressources et outils attribués à un questionnaire sur la satisfaction occupent une place plus importante que l'acquisition

d'une compétence spécifique. La relation entre la variable contrôle et la variable dépendante sera expliquée en détail dans la prochaine section.

#### *5.2.3.7 Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de la mobilisation*

La mobilisation est le résultat RH le moins mesuré par les PRH parmi les 10 disponibles. Un nombre restreint de répondants mesure ce comportement RH (n=55). Par ailleurs, nous avons observé un lien inattendu entre la mobilisation et la variable de contrôle pratiques RH de niveau opérationnel, résultat qui sera détaillé à la prochaine section.

#### *5.2.3.8 Lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure d'absentéisme, roulement du personnel et accidents de travail*

Pour les trois hypothèses suivantes, aucun lien n'a été établi entre ces résultats RH et l'utilisation optimale de la mesure. Nous expliquons cette absence de relation de la façon suivante. Premièrement, en ce qui concerne les indicateurs de mesure, par exemple le taux d'absentéisme, le taux de roulement, le nombre d'accidents ainsi que les tableaux de bord, ce sont des indicateurs et des outils couramment utilisés et mesurés dans les entreprises car les données relativement faciles à obtenir. Par conséquent, les PRH ne nécessitent pas de compétences spécifiques pour calculer ces indicateurs. De plus, en ce qui concerne les accidents de travail, cette absence de lien peut s'expliquer par des lois qui régissent le contrôle et la mesure d'indicateurs tels que la loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (Québec, 2011). Donc, puisque la mesure d'indicateur est prescrite par la loi, les compétences des PRH ne sont pas la cause principale venant expliquer l'utilisation optimale de la mesure des accidents de travail.

Par ailleurs, nous venons d'observer que, parmi les 10 pratiques et résultats RH de notre étude, seulement quatre pratiques ont un lien avec une compétence, soit la compétence GTCO. Ce résultat peut sembler minime, mais il faut se rappeler que nous avons effectué une analyse beaucoup plus rigoureuse entre nos variables à l'étude, soit une analyse de régression, comparativement aux analyses de corrélations

où plusieurs liens significatifs avaient été observés entre les différentes variables à l'étude.

#### **5.2.4 Liens entre l'utilisation optimale de la mesure en GRH et les variables de contrôle**

Notre étude incluait aussi plusieurs variables de contrôle qui, par les résultats, sont venues influencer nos variables dépendantes

Premièrement, rappelons que le service RH : focus RH se définissant par les différentes activités qui composent le service RH, qui le priorisent et indiquent comment les ressources du service devraient être attribuées (Ulrich *et al.*, 2008) est la seule variable de contrôle où un lien significatif a été observé entre la compétence globale et la pratique macro. Ce résultat laisse sous-entendre qu'indépendamment des compétences et des indicateurs de mesure, le service RH, par la disponibilité de ses ressources et les priorités établies, va venir influencer le lien entre nos deux variables. De plus, on peut supposer que cette variable de contrôle occupe une place prédominante dans la mesure des pratiques et résultats RH au sein d'une organisation.

Deuxièmement, nous avons observé l'absence de lien entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure de recrutement. Cependant, deux variables de contrôle ont été discernés comme ayant un effet sur la variable dépendante, soit les pratiques RH de niveau opérationnel et transactionnel. Nous expliquons ce résultat par la définition du recrutement, qui se fait davantage sur une base opérationnelle et transactionnelle que stratégique. Nous pouvons donc supposer, malgré quelques exceptions, que les PRH recrutent seulement des candidats lorsque le besoin se présente, de manière réactive, ce qui est davantage observé dans les organisations, plutôt que de manière proactive (Le Louarn et Wils, 2001).

Troisièmement, nous avons constaté un lien significatif, mais négatif entre l'utilisation optimale de la mesure de la performance et l'appui de la haute direction. Ce résultat peut être interprété de la façon suivante : plus les PRH ont l'appui de la haute direction, moins ils utiliseront la mesure d'indicateurs de performance, car les décisions sont prises au niveau supérieur. Cette explication vient aussi renforcer les

propos de l'étude de Tootell et ses collègues (2009) stipulant qu'un des facteurs clés pour implanter un système de mesure dans les organisations était l'appui de la haute direction. De ce fait, lorsque cet appui est présent, les décisions quant à l'utilisation optimale de la mesure de la performance, proviennent de la haute direction et non des PRH.

Quatrièmement, nous avons remarqué un autre lien significatif et positif entre l'utilisation optimale de la mesure de la satisfaction et le service RH : focus (Ulrich *et al.*, 2008). Tel qu'expliqué plus haut, la mesure de la satisfaction ne serait pas due à une compétence spécifique du PRH, mais plutôt aux ressources fournies par le service RH (exemple : conception d'un sondage sur la satisfaction) ainsi que les priorités du service (exemple : budget alloué pour connaître les raisons qui expliquent la satisfaction des employés). Ce lien vient aussi renforcer l'absence de relation significative entre les variables indépendantes et dépendantes.

Cinquièmement, nous avons aussi distingué un lien entre l'utilisation optimale de la mesure de la mobilisation et les pratiques RH de niveau opérationnel. Ce niveau de pratiques RH se définit par des pratiques RH permettant l'administration et la mise en œuvre des politiques et des programmes RH dans le quotidien. Quoique la mobilisation soit davantage axée au niveau stratégique, de par son objectif sur les résultats organisationnels (CIRANO, 2010), nous interprétons ce résultat par les tâches effectuées par les PRH. En effet, nous stipulons que lors de la cueillette d'informations sur la mobilisation par exemple, les PRH s'occuperaient davantage de la passation des sondages que de l'implantation de stratégies suite aux résultats recueillis des employés.

Finalement, nous avons observé un lien significatif, mais négatif entre l'utilisation optimale de la mesure des accidents de travail et la présence ou non d'employés syndiqués. Ce résultat s'explique par le fait que la convention collective peut établir un partage des responsabilités en ce qui concerne la mesure des accidents de travail et de ce fait, expliquerait la relation négative entre les deux variables.

Par ailleurs, en début de recherche, nous avons inclus 17 variables de contrôle séparées en quatre catégories. Cependant, nous en avons éliminé quatre (titres, fonction, niveau hiérarchique, industrie ou secteur), ce qui a porté notre total à 13 variables de contrôle incluses lors de nos différentes corrélations effectuées. La trop grande variété des réponses et, donc, le faible nombre de répondants dans chaque catégorie nous ont empêchée d'approfondir les liens entre les quatre variables éliminées et l'utilisation des différentes mesures. Partant des 13 variables restantes, nous en avons éliminé deux : « niveau de scolarité » et « généraliste vs spécialiste », car aucun lien significatif n'a été observé entre ces variables et nos variables dépendantes ou indépendantes. Ce dernier résultat nous a quelque peu surpris, car nous pensions qu'un PRH occupant un poste de généraliste aura tendance à mesurer davantage d'indicateurs provenant de différentes pratiques et résultats RH qu'un spécialiste en santé et sécurité par exemple. En ce qui concerne le niveau de scolarité, nous stipulons que cette variable n'a pas autant d'impact que l'appui de la haute direction ou le service RH : focus par exemple, pour venir influencer nos variables dépendantes et indépendantes. C'est pourquoi nous n'observons pas de lien significatif avec cette variable.

Puis, les variables de contrôle « sexe » et « pratiques RH de niveau stratégique » ont été incluses dans la régression, mais aucun lien n'a été observé. Nous interprétons ces résultats de la façon suivante. En premier lieu, tout comme l'étude d'Ulrich et ses collègues, la variable sexe n'a pas d'influence sur les variables à l'étude (2008). De ce fait, peu importe que le PRH soit un homme ou une femme, aucune différence est à signaler quant à son utilisation optimale de la mesure des pratiques ou résultats RH ni par rapport à ses compétences. En effet, le fait d'être un homme ou une femme nécessite la mobilisation de compétences similaires dans un emploi de PRH. Enfin, des trois types de pratiques RH possibles dans une organisation, seule la pratique RH de niveau stratégique n'a pas de lien avec les variables indépendantes et dépendantes. Ce résultat est en convergence avec les moyennes obtenues au chapitre 4, à savoir que les pratiques RH de niveau stratégique étaient celles auxquelles les PRH consacraient le moins de temps. Par conséquent, ce résultat va de pair avec ce que les

théoriciens stipulent, c'est-à-dire que la majeure partie des activités des PRH est plutôt de nature administrative, que stratégique ou proactive (Chênevert *et al.*, 2011).

En somme, les résultats ont démontré que la compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel (GTCO) avait le plus d'influence entre les compétences des PRH et l'utilisation optimale de la mesure en GRH. Par ailleurs, si un PRH veut développer la compétence GTCO, celui-ci peut entreprendre plusieurs actions. Ces actions sont basées sur les cinq caractéristiques qui définissent la compétence (Ulrich *et al.*, 2008). Tout d'abord, revoir le «pipeline» des talents dans l'organisation et participer à des groupes de discussion sur ceux-ci seraient des exemples d'expériences de travail enrichissantes pour assurer le talent d'aujourd'hui et de demain. Ensuite, développer le talent au sein de l'organisation en créant une liste des ressources disponibles pour le développement (mentors, coaching, programmes exécutifs) ayant procuré des résultats (par la mesure de ces indicateurs) est une tâche à effectuer. Aussi, s'impliquer dans les restructurations en ayant connaissance des impacts (problèmes qui ont été résolus ou créés) aide à façonner l'organisation. Par la suite, développer un plan de communication qui assurera un partage d'informations à tous les acteurs clés dans l'organisation et évaluer les méthodes de communication présentes dans l'organisation s'avèrent des activités qui favoriseront le développement de cette compétence. Puis finalement, concevoir des systèmes de reconnaissance en travaillant de concert avec l'équipe de gestionnaires pour identifier des comportements nécessaires au succès de la compagnie (Ulrich *et al.*, 2008) sont toutes des tâches qui vont aider les PRH à développer et posséder la compétence GTCO, qui, selon les résultats de notre étude, a le plus d'influence sur l'utilisation optimale de la mesure des pratiques et résultats RH.

Il est important de mentionner qu'il ne faut négliger les autres compétences, telles que l'activiste crédible, car, celle-ci a le plus d'influence sur la performance organisationnelle et individuelle des PRH (Ulrich *et al.*, 2008). Donc, par le développement de compétences, telles que la compétence GTCO et les autres ainsi que l'utilisation optimale de la mesure des pratiques et résultats RH, les PRH pourront contribuer à la valeur ajoutée dans les organisations et ainsi avoir un impact sur les résultats organisationnels.

## CONCLUSION

La présente recherche avait comme objectif principal d'observer les compétences des PRH en lien avec l'utilisation optimale des pratiques de mesure des résultats en GRH. Bien que ces deux concepts aient été largement étudiés séparément, soit les compétences et la mesure en GRH, aucune étude n'avait tenté de les relier. Par ailleurs, cette étude nous a aussi permis de recenser les types d'indicateurs mesurés par les PRH, une première au Québec. Puis, ce mémoire nous aura aussi permis de vérifier l'utilité du questionnaire des compétences conçu par Ulrich et ses collègues (2008) pour les PRH œuvrant au Québec.

Pour réaliser ces objectifs de recherche et tester nos hypothèses, nous avons effectué une étude auprès de 186 professionnels en RH membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CHRA).

Suite aux nombreuses analyses statistiques effectuées, nous avons constaté que seule la compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel avait un lien significatif avec quatre pratiques RH : sélection, formation, développement, performance, ainsi qu'avec la pratique macro. Ainsi, nos résultats démontrent que la compétence gestionnaire de talents / concepteur organisationnel est liée à l'utilisation optimale de la mesure en GRH et que celle-ci devrait être développée par les PRH afin d'apporter de la valeur ajoutée dans les organisations par la mesure des résultats. Cependant, pour contribuer encore davantage à la valeur ajoutée et avoir un impact sur la performance organisationnelle de l'organisation, les PRH doivent aussi développer d'autres compétences, dont l'activiste crédible (Ulrich *et al.*, 2008). Aussi, il ne faut pas négliger les variables telles que le service RH : focus, le syndicat, l'appui de la haute direction ainsi que les pratiques RH de niveaux opérationnels et transactionnels qui peuvent jouer un rôle important dans l'utilisation optimale de la mesure de certaines pratiques et résultats RH. Ces variables de contrôle devraient être prises en considération afin d'assurer le succès de la mesure dans les organisations, et ce, en plus des compétences requises par les PRH. Puis, en référence aux indicateurs mesurés par les PRH, nos résultats ont démontré que ceux-ci étaient majoritairement

des indicateurs d'efficience. Ces résultats confirment ce que les chercheurs avancent dans leurs études à propos de la nécessité de mesurer davantage des indicateurs d'efficacité et d'impact, (Tootell *et al.*, 2009; Gates et Langevin, 2010a) que les indicateurs d'efficience, car ceci va aider les PRH à être considérés comme des partenaires stratégiques (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004) et ainsi ajouter de la valeur dans les organisations.

### **Limites de la recherche**

Bien que notre mémoire comporte plusieurs aspects positifs et contributions importantes, aucune recherche n'est exempte de lacunes. Nous énumérerons donc, dans les paragraphes qui suivent, les limites se retrouvant dans notre propre étude.

Tout d'abord, il nous a été impossible de connaître la population de notre étude, à savoir le nombre de tous les PRH qui utilisent, dans le cadre de leur fonction ou sont familiers avec le concept de la mesure en GRH. Toutefois, nous avons estimé que notre nombre de participants était acceptable, car nous avons atteint le nombre minimum de répondants pour effectuer les analyses statistiques souhaitées (Tabachnick et Fidell, 2001).

De plus, puisque nous avons ciblé un organisme en particulier pour répondre à notre questionnaire, c'est-à-dire les PRH membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CHRA), nous avons utilisé un échantillon de convenance. Ce type d'échantillon, malgré qu'il soit facile à obtenir, comporte quelques lacunes (Saks, Schmitt et Klimoski, 2000) et peut entraver la validité des résultats de notre étude. Par conséquent, notre échantillon ne nous permet pas de généraliser à l'ensemble des PRH œuvrant au Québec. Toutefois, l'Ordre est le seul organisme au Québec qui regroupe plus de 8 000 PRH provenant de différents secteurs et titres variés ce qui nous a permis d'avoir un échantillon diversifié.

Dans le même ordre d'idées, notre échantillon était majoritairement composé de conseillers en GRH. Par conséquent, les résultats obtenus nous empêchent encore une fois, de généraliser à l'ensemble des PRH. Par ailleurs, on peut penser que des

directeurs RH ou même les VP RH seraient mieux positionnés pour répondre aux questions sur l'utilisation de la mesure étant donné leur pouvoir décisionnel sur la répartition des ressources à investir au niveau du service RH dans les organisations.

Ensuite, en ce qui concerne notre outil de collecte de données, le questionnaire auto-administré, certaines lacunes peuvent y être rattachées. Premièrement, il est possible que nos résultats, surtout pour la section des compétences des PRH, aient été biaisés. En effet, dans cette section nous avons demandé aux participants s'ils possédaient certaines compétences individuelles. Il est probable que les individus se soient surestimés, en raison du biais de désirabilité sociale (Saks, Schmitt et Klimoski, 2000). Ceci peut expliquer les moyennes élevées quant à la section compétences. Toutefois, afin de réduire ce biais, nous avons assuré la confidentialité des réponses et nous avons spécifié dans les questions qu'aucune réponse n'était mauvaise encourageant ainsi les participants à fournir les réponses qui reflètent leur réalité.

Deuxièmement, un autre biais relié au questionnaire est celui de mono-méthode. Ce biais est retrouvé lorsque toutes les variables mesurées le sont à partir d'un même mode, soit le questionnaire (Spector, 2006). De ce fait, les relations entre les variables peuvent avoir été gonflées artificiellement. En effet, l'utilisation d'un seul et même questionnaire est susceptible de créer un problème de multicollinéarité. Ce propos est appuyé par le fait que les variables dépendantes sont fortement corrélées entre elles.

Troisièmement, le questionnaire a été répondu par la même source (les PRH) ce qui peut vraisemblablement créer un problème de variance commune. Cependant, le questionnaire était le seul mode approprié dans notre cas, car les PRH membres de l'Ordre travaillent dans des entreprises et des secteurs différents, rendant pratiquement impossible la sollicitation de tous par un autre moyen. De plus, puisque la confidentialité des réponses était requise, le questionnaire s'avérait donc le meilleur outil de collecte de données.

Puis, toujours en lien avec notre questionnaire, la longueur de celui-ci pose une autre limite. En effet, le questionnaire utilisé comportait 93 énoncés répartis sur plusieurs sections. Nous avons estimé que le temps de réponse nécessaire était de 30 minutes.

De ce fait, la longueur du questionnaire peut avoir engendré une baisse de motivation entraînant des erreurs de lecture ou de compréhension de certains énoncés et expliquer le taux de suspension relativement élevé obtenu.

La dernière limite à mentionner par rapport au questionnaire est au niveau de la traduction du celui-ci. En effet, le questionnaire utilisé pour concevoir cette étude était entièrement en anglais. Bien qu'une équipe de trois personnes se soit penchée sur la traduction, il est possible que certaines questions ou énoncés aient été mal interprétés ou répondus par les participants.

Par la suite, compte tenu des contraintes de temps et des ressources disponibles, les données ont été recueillies auprès d'un échantillon unique, selon un temps de mesure. Par conséquent, puisque notre recherche n'est pas de nature diachronique, la relation de causalité n'a pas été testée directement et nos analyses ne nous permettent de conclure qu'à des liens d'association entre les variables.

De plus, quoique nos variables de contrôle fussent assez nombreuses et divisées en plusieurs catégories, d'autres variables, telles que des enjeux RH auraient pu être insérés. À titre d'exemple : le climat de travail, les relations syndicales, l'attraction et la rétention du personnel clé, etc. L'ajout de ces variables aurait pu nous aider à clarifier le lien les variables dépendantes avec les variables de contrôle. Cependant, nous avons décidé de nous restreindre aux variables de contrôle mesurées lors de la cinquième ronde sur les compétences par Ulrich et ses collègues (2008).

Finalement, une autre limite porte sur les questions reliées à la mesure. Nous avons sondé les PRH non seulement sur la mesure d'indicateurs de certaines pratiques et certains résultats RH, mais aussi sur leur utilisation une fois ceux-ci mesurés. Puisque cette recherche est la première en son genre, nous avons un nombre restreint de recherches et modèles pour appuyer nos propos. De ce fait, l'étude sur laquelle nous nous sommes basée pour l'identification des indicateurs de mesure comportait quelques lacunes méthodologiques. Aussi, le modèle de Le Louarn (2010) pour définir l'utilisation optimale, dont nous nous sommes servie, n'a pas fait l'objet

d'étude empirique antérieurement Ce constat viendrait expliquer pourquoi les autres modèles de mesure, ceux des auteurs Cascio et Boudreau (2008) et Fitz-Enz (2010) n'ont pas tenté d'opérationnaliser leurs modèles. Cependant, compte tenu du contexte de recherche, nos justifications quant à ces choix sont bien appuyées et expliquées. Puis, étant donné la nouveauté de ce mémoire pour la section mesure, les raisons invoquées pour expliquer les résultats étaient quelquefois de nature prescriptive.

### **Apports de la recherche**

Plusieurs contributions notables sur le plan théorique et pratique résultent de notre recherche. Nous discutons plus en profondeur de ces contributions dans les paragraphes qui suivent.

#### Contributions théoriques

Cette recherche permet premièrement, l'enrichissement des concepts théoriques sur les indicateurs de mesure et les modèles d'utilisation de la mesure en GRH. En effet, les études sur les indicateurs mesurés sont pratiquement inexistantes. Cette recherche a donc permis de recenser les types d'indicateurs ainsi que les pratiques et résultats RH mesurés dans les entreprises. Ensuite, nous avons introduit un modèle de l'utilisation optimale de la mesure en GRH (Le Louarn, 2010) afin de le valider empiriquement. Par conséquent cette étude a permis de théoriser le concept de l'utilisation de la mesure en GRH, démarche qui n'avait pas été entreprise jusqu'à maintenant. Puis, nous avons obtenu le questionnaire d'Ulrich et ses collègues, questionnaire dont nous nous sommes basée pour mener notre recherche. Rappelons que les recherches d'Ulrich et ses collègues, entamées depuis plus de 20 ans, sont les études les plus citées dans la littérature en ce qui concerne les compétences des PRH.

Par la suite, ce mémoire a tenté de connaître les compétences des PRH œuvrant dans les organisations au Québec. En effet, la recension des écrits concernant les modèles de compétences des PRH disponibles dans la littérature nous a permis de déceler les compétences ayant le plus impact sur la performance tant organisationnelle qu'individuelle (Ulrich *et al.*, 2008). De plus, nous avons, par les résultats de notre recherche, fait ressortir les compétences qui sont susceptibles d'influencer les

activités de mesure dans les organisations. Par conséquent, cette étude permet d'élargir les notions dans le domaine des compétences des PRH au Québec.

Finalement, sur le plan théorique, cette étude est la première à relier deux concepts très importants en GRH, soit les compétences et la pratique de la mesure en GRH. Le cadre conceptuel qui a été élaboré pour expliquer ce lien permet l'élargissement des connaissances sur les deux concepts et s'avère une contribution notable. Cependant, même si les hypothèses de recherche ne confirment pas tous les liens, cette étude servira de référence pour recherches futures sur les deux concepts.

#### Contributions pratiques

Sur le plan pratique, cette recherche outillera les PRH en leur permettant de connaître, parmi les compétences, lesquelles sont les plus fortement associées à la mesure des résultats en GRH. Ceci pourrait les aider à se développer davantage et à devenir plus performants dans les activités de mesure. De plus, cette étude offre une contribution notable, car elle permet aux DRH d'identifier les compétences à développer au sein de leurs équipes RH ou les guider dans la dotation de futurs PRH en matière de mesure en GRH.

Enfin, la connaissance des indicateurs mesurés dans les organisations et l'importance de la mesure des pratiques et résultats RH pourront aider les PRH à développer et élaborer ces mêmes indicateurs au sein de leur propre organisation ou à mesurer des indicateurs ayant le plus d'impact pour l'organisation. Bref, tous ces apports ne peuvent que faire bénéficier les PRH, le service RH et l'organisation entière en ce qui concerne les compétences requises pour les activités relatives à la mesure en GRH. Rappelons que cette mesure en GRH est identifiée comme étant l'une des quatre caractéristiques nécessaires pour que les PRH contribuent à la valeur ajoutée dans les organisations (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004).

### **Avenues de recherche**

Notre recherche comporte une multitude d'avenues de recherches possibles puisqu'elle est une des premières études en son genre qui a tenté de relier deux concepts importants en RH, soit les compétences et la mesure en GRH.

Tout d'abord, notre modèle conceptuel a été testé pour la première fois auprès de PRH œuvrant dans les entreprises québécoises. Il serait donc intéressant de valider à nouveau ce modèle avec d'autres échantillons de PRH pour comparer les résultats obtenus.

De plus, en lien avec une de nos limites exposées sur le questionnaire auto-administré, il serait pertinent d'avoir les perceptions non seulement des PRH pour la section des compétences, mais aussi d'autres acteurs qui travaillent de concert avec les PRH, tels que les subordonnées, les gestionnaires ou les clients externes. De ce fait, les résultats obtenus suivraient la procédure d'une évaluation 360.

Aussi, puisque le modèle de l'utilisation optimale de la mesure n'avait jamais été testé empiriquement, il serait intéressant de retester le modèle de Le Louarn (2010) ou d'employer un autre modèle opérationnel.

Ensuite, tel que nous l'avons mentionné, nous n'avons pas intégré toutes les variables de contrôle qui étaient susceptibles d'avoir un effet sur nos résultats (Ulrich *et al.*, 2008). Pour une prochaine recherche, il serait pertinent d'intégrer dans les analyses les variables suivantes : titres des PRH, fonction, niveau hiérarchique et secteur ou industrie de même que d'intégrer des politiques de l'entreprise. De plus, puisque plusieurs variables de contrôle étaient associées de manière significative à nos variables dépendantes, il serait intéressant, pour une prochaine recherche de formuler des hypothèses de recherche formelles pour chacune d'entre elles.

De même, les pratiques et résultats RH qui ont été inclus dans ce mémoire étaient basés sur des recherches empiriques et des ouvrages théoriques. Cependant, d'autres

pratiques et résultats RH peuvent aussi être intégrés dans une prochaine étude et ceci enrichirait les travaux sur la mesure en GRH.

Par la suite, au chapitre 2, la variable performance occupait une grande place dans nos explications pour mener à notre modèle conceptuel ainsi qu'à nos hypothèses de recherche. Par conséquent, intégrer la variable performance dans le modèle conceptuel serait une avenue de recherche appropriée.

Finalement, il serait également intéressant d'envisager une étude diachronique, vérifiant à différents moments dans le temps, l'évolution des compétences des PRH, la mesure des différentes pratiques et résultats RH ainsi que leur utilisation optimale une fois les indicateurs mesurés.

Nous croyons que les pistes de recherche de notre mémoire pourront alimenter d'autres études s'intéressant aux compétences des PRH et la mesure en GRH et ainsi contribuer à l'élargissement des travaux sur ces deux concepts.

# **ANNEXE**

Version abrégée du questionnaire (papier)

## Mesurer les résultats en GRH : nature des indicateurs, utilisation et compétences professionnelles requises

### 1. Renseignements sur le projet de recherche

Les objectifs de la présente étude sont de 1) recenser les types d'indicateurs de mesure des résultats utilisés par les professionnels en gestion des ressources humaines, 2) déterminer leur niveau d'utilisation dans les activités de gestion et 3) d'identifier les compétences professionnelles requises pour de telles activités. L'étude est réalisée par Sandra Mignacca (514-340-7038, [sandra.mignacca@hec.ca](mailto:sandra.mignacca@hec.ca)), étudiante à la maîtrise en gestion des ressources humaines à HEC Montréal et assistante de recherche, sous la direction de Michel Cossette, professeur adjoint à HEC Montréal. Pour toutes questions ou commentaires, vous pouvez le joindre par téléphone au 514-340-7038, ou par courriel à l'adresse suivante : [michel.cossette@hec.ca](mailto:michel.cossette@hec.ca).

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un mémoire à HEC Montréal et porte sur les trois aspects mentionnés ci-dessus. D'autres informations sur votre contexte de travail vous seront demandées afin de permettre une meilleure description de l'échantillon et de comparer les pratiques selon différents milieux organisationnels. Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre situation. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 30 minutes.

### 2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches et publications scientifiques et professionnelles. Nous nous engageons à ce que les informations brutes demeurent confidentielles tout au long du processus de communication et de publication, notamment en présentant que des résultats globaux.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter la chercheuse principale, Sandra Mignacca, au 514-340-7038 ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca)

**Merci de votre précieuse collaboration!**

**Sandra Mignacca**  
Étudiante M. Sc. (ressources humaines)  
HEC Montréal  
514-340-7038  
[sandra.mignacca@hec.ca](mailto:sandra.mignacca@hec.ca)

**Michel Cossette, M.Sc., M.Ps., Ph.D.**  
Professeur adjoint  
HEC Montréal  
514-340-7038  
[michel.cossette@hec.ca](mailto:michel.cossette@hec.ca)

**SECTION 1 à 8 –COMPÉTENCES ET SERVICE RH**

*(En raison des droits d’auteurs, nous ne pouvons présenter les énoncés relatifs à ces sections)*

**SECTION 9 : LES PRATIQUES RH ET LA MESURE**

1. RECRUTEMENT : Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant le recrutement?

a) Oui

b) Non (Si non, passez à la pratique RH suivante)

2. Pour chaque indicateur présenté, veuillez indiquer si vous le mesurez. Si oui, veuillez indiquer votre niveau d’utilisation maximal (analyser, évaluer, décider). Si non, passez à l’indicateur suivant.

			Ces indicateurs me servent à :		
Je mesure les indicateurs suivants :	Non	Oui	Analyser	Évaluer	Décider
Coûts du recrutement					
Impact du recrutement sur l’efficacité de votre organisation					
Coûts/Bénéfices du recrutement					
Planification quantitative des effectifs au sein de votre organisation					
Planification qualitative des effectifs au sein de votre organisation					
Utilisation de données de référence (Benchmark) sur le recrutement					
Tableau de bord du recrutement					

1. **SÉLECTION** : Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant la sélection?

a) Oui

b) Non (Si non, passez à la pratique RH suivante)

2. Pour chaque indicateur présenté, veuillez indiquer si vous mesurez le type d'indicateur en question. Si vous répondez oui, veuillez indiquer votre niveau d'utilisation optimale (analyser, évaluer, décider). Si vous répondez non, veuillez passer à l'indicateur suivant.

			Ces indicateurs me servent à :		
Je mesure les indicateurs suivants :	Non	Oui	Analyser	Évaluer	Décider
Coûts liés à la sélection du personnel					
Impact de la sélection sur l'efficacité de votre organisation					
Coûts/Bénéfices reliés à la sélection du personnel					
Utilisation de données de référence (Benchmark) sur la sélection					
Tableau de bord de la sélection					

1. **FORMATION** : Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant la formation ?

a) Oui

b) Non (Si non, passez à la pratique RH suivante)

2. Pour chaque indicateur qui sera présenté, veuillez indiquer si vous le mesurez. Si vous répondez oui, veuillez indiquer votre utilisation optimale de cet indicateur (analyser, évaluer, décider). Si vous répondez non, veuillez passer à l'indicateur suivant.

			Ces indicateurs me servent à :		
Je mesure les indicateurs suivants :	Non	Oui	Analyser	Évaluer	Décider
Coûts reliés à la formation					
Réactions à chaud suite à la formation donnée					
Réactions à froid suite à la formation donnée					
Changements de comportements					
Impact de la formation sur l'efficacité de votre organisation					
Coûts/Bénéfices reliés à la formation					
Mesure des besoins de formation de la main-d'œuvre					
Utilisation de données de référence (Benchmark) sur la formation					
Tableau de bord de la formation					

1. DÉVELOPPEMENT : Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant le développement ?

a) Oui

b) Non (Si non, passez à la pratique RH suivante)

2. Pour chaque indicateur qui sera présenté, veuillez indiquer si vous le mesurez. Si vous répondez oui, veuillez indiquer votre utilisation optimale de cet indicateur (analyser, évaluer, décider). Si vous répondez non, veuillez passer à l'indicateur suivant.

			Ces indicateurs me servent à :		
Je mesure les indicateurs suivants :	Non	Oui	Analyser	Évaluer	Décider
Coûts des programmes de développement					
Impact du développement sur l'efficacité de votre organisation					
Coûts/Bénéfices liés au développement de votre personnel					
Mesure des besoins en développement de la main-d'œuvre					
Utilisation données de référence (Benchmark) sur programmes de développement					
Tableau de bord du développement de personnel					

1. **GESTION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL:** Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant la performance au travail?

- a) Oui
- b) Non (Si non, passez à la pratique RH suivante)

2. Pour chaque indicateur qui sera présenté, veuillez indiquer si vous le mesurez. Si vous répondez oui, veuillez indiquer votre utilisation optimale de cet indicateur (analyser, évaluer, décider). Si vous répondez non, veuillez passer à l'indicateur suivant.

			Ces indicateurs me servent à :		
Je mesure les indicateurs suivants :	Non	Oui	Analyser	Évaluer	Décider
Coûts liés à la performance					
Impact de la performance sur l'efficacité de votre organisation					
Coûts/Bénéfices liés aux programmes de performance de vos employés					
Utilisation données de référence (Benchmark) pour programmes de performance					
Tableau de bord des programmes de performance					

1. **SATISFACTION DU PERSONNEL** : Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant la satisfaction de votre personnel?

- a) Oui
- b) Non (Si non, passez à la pratique RH suivante)

2. Pour chaque indicateur qui sera présenté, veuillez indiquer si vous le mesurez. Si vous répondez oui, veuillez indiquer votre utilisation optimale de cet indicateur (analyser, évaluer, décider). Si vous répondez non, veuillez passer à l'indicateur suivant.

			Ces indicateurs me servent à :		
Je mesure les indicateurs suivants :	Non	Oui	Analyser	Évaluer	Décider
Coûts reliés aux programmes de satisfaction de votre personnel					
Impact de la satisfaction sur l'efficacité de votre organisation					
Coûts/Bénéfices des programmes de satisfaction de vos employés					
Le niveau de satisfaction du personnel (taux)					
Données de référence (Benchmark) pour comparer la satisfaction de vos employés					
Tableau de bord de la satisfaction					

1. **MOBILISATION:** Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant la mobilisation?

a) Oui

b) Non (Si non, passez à la pratique RH suivante)

2. Pour chaque indicateur qui sera présenté, veuillez indiquer si vous le mesurez. Si vous répondez oui, veuillez indiquer votre utilisation optimale de cet indicateur (analyser, évaluer, décider). Si vous répondez non, veuillez passer à l'indicateur suivant.

			Ces indicateurs me servent à :		
Je mesure les indicateurs suivants :	Non	Oui	Analyser	Évaluer	Décider
Coûts liés aux programmes de mobilisation du personnel					
Impact de la mobilisation sur l'efficacité de votre organisation					
Coûts/Bénéfices liés aux programmes de mobilisation du personnel					
Le niveau de mobilisation du personnel (taux)					
Données de référence (Benchmark) pour comparer la mobilisation de vos employés					
Tableau de bord de la mobilisation					

1. **ABSENTÉISME:** Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant l'absentéisme?

a) Oui

b) Non (Si non, passez à la pratique RH suivante)

2. Pour chaque indicateur qui sera présenté, veuillez indiquer si vous le mesurez. Si vous répondez oui, veuillez indiquer votre utilisation optimale de cet indicateur (analyser, évaluer, décider). Si vous répondez non, veuillez passer à l'indicateur suivant.

			Ces indicateurs me servent à :		
Je mesure les indicateurs suivants :	Non	Oui	Analyser	Évaluer	Décider
Les heures perdues en absentéisme					
Impact de l'absentéisme sur l'efficacité de votre organisation					
Coûts liés à l'absentéisme du personnel					
Données de référence (Benchmark) sur l'absentéisme					
Tableau de bord de l'absentéisme					

1. ROULEMENT DU PERSONNEL : Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant le roulement du personnel ?

- a) Oui
- b) Non (Si non, passez à la pratique RH suivante)

2. Pour chaque indicateur qui sera présenté, veuillez indiquer si vous le mesurez. Si vous répondez oui, veuillez indiquer votre utilisation optimale de cet indicateur (analyser, évaluer, décider). Si vous répondez non, veuillez passer à l'indicateur suivant.

			Ces indicateurs me servent à :		
Je mesure les indicateurs suivants :	Non	Oui	Analyser	Évaluer	Décider
Coûts reliés au roulement du personnel					
Impact du roulement du personnel sur l'efficacité de votre organisation					
Coûts/Bénéfices reliés au roulement du personnel					
Le taux de roulement du personnel					
Données de référence (Benchmark) sur le roulement du personnel					
Tableau de bord pour suivre les activités liées au roulement de votre personnel					

1. ACCIDENTS DE TRAVAIL : Au sein de votre organisation, existe-t-il des mesures concernant les accidents de travail ?

a) Oui

b) Non (Si non, passez à la pratique RH suivante)

2. Pour chaque indicateur qui sera présenté, veuillez indiquer si vous le mesurez. Si vous répondez oui, veuillez indiquer votre utilisation optimale de cet indicateur (analyser, évaluer, décider). Si vous répondez non, veuillez passer à l'indicateur suivant.

			Ces indicateurs me servent à :		
Je mesure les indicateurs suivants :	Non	Oui	Analyser	Évaluer	Décider
Nombre d'accidents de travail					
Impact des accidents de travail sur l'efficacité de votre organisation					
Coûts reliés aux accidents de travail					
Gravité des accidents du travail					
Données de référence (Benchmark) sur les accidents de travail					
Tableau de bord sur les accidents de travail					

**SECTION 10 : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX**

*Démographie des membres*

**Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de la GRH?**

\_\_\_\_\_ (incluant l'année en cours)

**Quel est votre dernier diplôme obtenu?**

- a) Diplôme d'études secondaires (D.E.S.)
- b) Diplôme d'études professionnelles (D.E.P.)
- c) Attestation d'études collégiales (A.E.C.)
- d) Diplôme d'études collégiales (D.E.C.)
- e) Universitaire (Baccalauréat)
- f) Universitaire (Maîtrise)
- g) Universitaire (Doctorat)

**Quel est votre sexe?**

- a) féminin
- b) masculin

**Quel est votre rôle principal?** (*Encerclez la lettre qui vous représente le mieux*)

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| a. Programmes d'accès à l'égalité à l'emploi      | i. Développement organisationnel   |
| b. Avantages sociaux                              | j. Recherche organisationnelle     |
| c. Rémunération                                   | k. Recrutement / dotation / emploi |
| d. Communication                                  | l. Formation / Développement       |
| e. Planification de la main-d'œuvre               | m. Efficacité organisationnelle    |
| f. Développement de la stratégie RH               | n. Généraliste                     |
| g. Relations de travail / Relations Industrielles | o. Partenaire d'affaires           |
| h. Santé et Sécurité                              | p. Légal                           |
|   | q. Autres (veuillez spécifier) :   |

\_\_\_\_\_

**SVP, indiquez la fonction RH dans laquelle vous travaillez**

- |  |   |
|--|---|
| a. Spécialiste RH dans un domaine spécifique | d. Unités d'affaires (Généralistes ou partenaires d'affaires) |
| b. Siège social RH                           | e. Centre de service  |
| c. Centre d'expertise (consultants internes) | f. e-HR   |

Contexte d'affaires

1. Dans quel secteur ou industrie votre organisation fait-elle partie ?

\_\_\_\_\_

2. Quel est le nombre approximatif d'employés, en effectif équivalent à temps plein, travaillant pour votre organisation?

\_\_\_\_\_

3. Quel est le nombre approximatif d'employés, en effectif équivalent à temps plein, travaillant au service RH ?

\_\_\_\_\_

4. Veuillez indiquer à qui se rapporte le plus haut professionnel RH dans votre organisation ?

*(Si vous êtes le plus haut professionnel RH, indiquez à qui vous vous rapportez.)*

\_\_\_\_\_

	Totalement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord, ni en accord	En accord	Totalement en accord	N/A
5. Quel est votre degré d'accord avec cet énoncé : le service des ressources humaines au sein de votre organisation est entièrement appuyé par la haute direction?	1	2	3	4	5	

6. Est-ce que organisation a des travailleurs syndiqués?

a) Oui

b) Non

**MERCI D'AVOIR PARTICIPÉ À NOTRE ÉTUDE!**

## BIBLIOGRAPHIE

Appelbaum, Steven H. et Barbara T. Shapiro (2006). « Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors », *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, vol. 9, no 2, p. 14-14-20.

Arthur, Jeffrey B. (1994). « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 3, p. 670.

Barraud-Didier, Valérie, Sylvie Guerrero et Jacques Igalens (2003). « L'effet des pratiques de grh sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no 47, p. 2-2-13.

Becker, Brian E., Mark A. Huselid et Dave Ulrich (2001). « The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance », dans, Boston, Harvard Business School Press, p. 235.

Boix, Daniel et Bernard Féminier (2003,2004). *Manager d'équipe : Le tableau de bord facile*, 2<sup>e</sup> éd., Édition d'organisations, 274 p.

Boselie, Paul et Jaap Paauwe (2005). « Human resource fonction competencies in European companies », *Personnel Review*, vol. 34, no 5, p. 550-566.

Boudreau et Ramstad (2007). *Beyond HR : The New Science of Human Capital*, Boston, Harvard Business School Press, 258 p.

Boudreau, J.W et P.M. Ramstad (2003). *Strategic HRM Measurement in the 21st Century* New York, John Wiley

Boudreau, J.W. et P.M. Ramstad (2005). « Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition », *Human Resource Management*, vol. 44, no 2, p. 129.

Bourhis, Anne (2007). *Recrutement et sélection du personnel*, Montréal, gaëtan morin éditeur, 561 p.

Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager : A model for Effective Performance*, New York, Wiley 308 p.

Buckingham, M. et C. Coffman (1999). « A case in Point », dans *First, break all the rules*, New York, Simon and Schuster, p. 37-41.

Bycio, Peter (1992). « Job Performance and Absenteeism: A Review and Meta-Analysis », *Human Relations*, vol. 45, no 2, p. 193-193.

- Caldwell, Raymond (2008). « Hr business partner competency models : re-contextualising effectiveness », *Human Resource Management Journal*, vol. 18, no 3, p. 275-294.
- Cascio, Wayne et John Boudreau (2008). *Investing in People : Financial Impact of Human Resource Initiatives*, New Jersey, FT Press, 324 p.
- Chang, Wan-Jing April et Tung Chun Huang (2005). « Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective », *International Journal of Manpower*, vol. 26, no 5, p. 434-449.
- Chênevert, Denis, Denis Morin, Ève-Marie Filiatrault et Irène Lépine (2011). « L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle », *Revue de la gestion des ressources humaines* vol. 79, p. 39-54.
- CHRA (2011). *Profil moyen d'un membre de l'Ordre*. Récupéré le 26 novembre 2011 de <http://www.portailrh.org/qui/fiche.aspx?f=28464>
- CIRANO (2010). *Leadership : vecteur essentiel à la mobilisation*, p. 1-46. Récupéré le 30 novembre 2011 de [http://www.cirano.qc.ca/realisations/grandes\\_conferences/forum\\_leadership/leadership0310.pdf](http://www.cirano.qc.ca/realisations/grandes_conferences/forum_leadership/leadership0310.pdf)
- Conner, Jill et Jeana Wirtenberg (1993). « Managing the transformation of human resources work », *HR. Human Resource Planning*, vol. 16, no 2, p. 17.
- Delaney, John T. et Mark A. Huselid (1996). « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 949.
- Delery, John E. et Harold Doty (1996). « Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management : Test of Universalistic, Contingency and Test of Universalistic », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 802-835.
- Dépelteau, François (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines* Les Presses de l'Université Laval, 417 p.
- Dolan, Shimon L., Tania Saba, Susan E. Jackson et Randall S. Schuler (2002). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Éditions du nouveau pédagogique Inc.
- Edvinsson, Leif et Michael S. Malone (1997). *Intellectual Capital : Realizing your company's true value by finding its hidden Brainpower*, New York, HarperCollins Publisher, 225 p.

Feng-Hui, Lee, Lee Tzai-Zand et Wu Wann-Yih (2010). « The relationship between resource management practices, business strategy and firm performance : evidence from steel industry in Taiwan », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 9, p. 1351-1372.

Field, Andy (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*, 2<sup>e</sup> éd., London, SAGE Publications Ltd, 779 p.

Fitz-enz, Jac (2010). *The new HR analytics : predicting the economic value of your company's human capital investments* New York, Amacon, 342 p.

Fitz-enz, Jac et Barbara Davinson (2002). *How to Measure Human Resources Management*, 3<sup>e</sup> éd., New York, McGraw-Hill, 351 p.

Foucher, Roland et François Leduc (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*, Montréal, Éditions Nouvelles, 174 p.

Gates, Stephen et Pascal Langevin (2010a). « Human capital measures, strategy and performanceL HR managers' perception », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 23, no 1, p. 111-132.

Gates, Stephen et Pascal Langevin (2010b). « Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance », *Revue française de gestion*, no 207, p. 125-138.

Gosselin, Alain et Jean-Yves Le Louarn (1999). « Les ressources humaines: un investissement ou un coût? », *Effectif*, vol. 2, no 1.

Gouvernement du Québec (2007). *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre*, art. L.R.Q., chapitre D-8.3. Récupéré de:  
[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D\\_8\\_3/D8\\_3.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_3/D8_3.html)

Gouvernement du Québec (2011). *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, art. LRQ, c A-3.001. Récupéré de:  
<http://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/lrq-c-a-3.001/derniere/lrq-c-a-3.001.html>

Green, Kenneth W., Cindy Wu, Dwayne Whitten et Bobby Medlin (2006). « The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, no 4, p. 559-559.

Guérin, Gilles et Thierry Wils (1997). « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 22, no 2, p. 43-51.

Hair JR, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin et Rolph E. Anderson (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>e</sup> éd., New Jersey, Prentice Hall, 785 p.

Hassan, Morsheda, Abdalla Hagen et Ivan Daigs (2006). « Strategic Human Resources As a Strategic Weapon for Enhancing Labor Productivity : Empirical Evidence », *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 75-96.

Hayes, Steven W. (2004). « Trends and best practices in state and local human resources management », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 24, p. 256-275.

Hayton, James C. et Glenn M. McEvoy (2006). « Competencies in Practice : An Interview with Hanneke C. Frese », *Human Resource Management*, vol. 45, no 3, p. 495-500.

Heneman, Robert L. (1999). « Emphasizing analytical skills in HR graduate education: The Ohio State University MLHR program », *Human Resource Management*, vol. 38, no 2, p. 131.

Huselid, Mark A. (1995). « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, p. 635-672.

Jaccard, James et Choi K. Wan (1996). *Lisrel Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression*, Sage Publications, 98 p.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton (1996). *Translating strategy into action : The Balances Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press, 322 p.

Kim, Soonhee. (2002). « Organizational support of career development and job satisfaction », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 22, p. 276–294.

Kirkpatrick, Donald L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*, 2<sup>e</sup> éd., San Francisco, Berrett-Koehler, 297 p.

Latham, Gary P., Larry L. Cummings et Terence R. Mitchell (1981). « Behavioral Strategies to Improve Productivity », *Organizational Dynamics*, vol. 9, no 3, p. 4-4.

Lawler III, Edward E., Alec Levenson et John W. Boudreau (2004). « HR Metrics and Analytics: Use and Impact », *HR. Human Resource Planning*, vol. 27, no 4, p. 27.

Lawler III, Edward E. et Susan A. Mohrman (2003). « HR as a Strategic Partner: What Does it Take to Make it Happen? », *HR. Human Resource Planning*, vol. 26, no 3, p. 15.

Lawson, Tom E. et Vaughan Limbrick (1996). « Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives », *Human Resource Management (1986-1998)*, vol. 35, no 1, p. 67-85.

Le Boterf, Guy (1999). *L'ingénierie des compétences*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Éditions d'Organisation.

Le Louarn, Jean-Yves (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines*, Paris, Liaison 229 p.

Le Louarn, Jean-Yves (2010). *Évaluation de la GRH* [Notes de cours], HEC Montréal.

Le Louarn, Jean-Yves et Alain Gosselin (2000). « GRH et profits : y a-t-il un lien? », *Effectif*, vol. 3, no 2.

Le Louarn, Jean-Yves et Thierry Wils (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines* Éditions Liaisons 264 p.

McClelland, David C. (1973). « Testing for Competence Rather Than for «Intelligence» », *American Psychologist*, vol. 28, no 1, p. 1-14.

McEvoy, Glenn M., James C. Hayton, Alan P. Warnick, Troy V. Mumford et al. (2005). « A Competency-Based Model for Developing Human Resource Professionals », *Journal of Management Education*, vol. 29, no 3, p. 383-402.

Meier, Kenneth J. et Alisa Hicklin (2008). « Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, no 4, p. 573-573-590.

Micco, L. (1998). « Gallup study links worker beliefs, increased productivity », *HR News*, vol. 17.

Mirabile, Richard J. (1997). « Everything You Wanted to Know About Competency Modeling », *Training & Development*, vol. 51, no 8, p. 73-77.

Morin, Denis (2006). « Dossier spécial - Transformation de la fonction », *Effectif*, vol. 9, no 1.

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Parick M. Wright et Sandra Steen (2006). *Fundamentals of Human Resource Management - Canadian<sup>e</sup> éd.*, McGraw-Hill Ryerson, 458 p.

Noordeen, Gangani, Gary N. McLean et A. Braden Richard (2006). « A Competency-Based Human Resource Development Strategy », *Performance Improvement Quarterly*, vol. 19, no 1, p. 127.

Perry, Ronald W. (2004). « The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 24, p. 133–149.

Petty, M. M., Gail W. McGee et Jerry W. Cavender (1984). « A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 9, no 4, p. 712-712.

Ramlall, Sunil J. (2006). « HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices », *Performance Improvement* vol. 45, no 5, p. 32-44.

Rock, Gilbert et François Cournoyer (2002). « Entreprise en Action », Éditions du nouveau pédagogique Inc., 452 p.

Rogers, Edward W. et Patrick M. Wright (1998). « Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets », *Human Resource Management Review*, vol. 8, no 3, p. 311-331.

Ryan, Geoff, Robert J. Emmerling et Lyle M. Spencer (2009). « Distinguishing high-performing European executives », *The Journal of Management Development*, vol. 28, no 9, p. 859.

Saks, Alan M., Neal W. Schmitt et Richard J. Klimoski (2000). *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources*, Nelson Thomson Learning, 411 p.

Sang Long, Choi et Wan Khairuzzaman bin Wan Ismail (2008). « Human Resource Competencies: A Study of the HR Professionals in Manufacturing Firms in Malaysia », *International Management Review*, vol. 2, no 2, p. 65-78.

Schaufeli, W., M. Salanova, V. Gonzales-Roma et B.A. Bakker (2002). « The measurement of engagement and burnout : A two-sample confirmatory factor-analytic approach », *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, p. 71-92.

Schmidt, Frank L., John E. Hunter, Robert C. McKenzie et Tressie W. Muldrow (1979). « Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, no 6, p. 609-626.

Schuler, Randall S. (1990). « Repositioning the Human Resource Function : Transformation or Demise », *The Executive*, vol. 4, no 3, p. 49-60.

Spector, Paul E. (2006). « Method Variance in Organizational Research : Truth or Urban Legend », *Organizational Research Methods*, vol. 9, no 2, p. 221-232.

Spencer, Lyle M. et Signe M. Spencer (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 372 p.

St-Onge, S., S. Guerrero, V. Haines et M. Audet (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 479 p.

Stevens, J. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 699 p.

Tabachnick, Barbara G. et Linda S. Fidell (2001). *Using Multivariate Statistics*, 4<sup>e</sup> éd., Allyn and Bacon.

Tichy, Noel M., Charles J. Fombrun et Mary Anne Devanna (1982). « Strategic Human Resource Management », *Sloan Management Review (pre-1986)*, vol. 23, no 2, p. 47.

Tootell, Beth, Meredith Blackler, Paul Toulson et Philip Dewe (2009). « Metrics: HRM's Holy Grail? A New Zealand case study », *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no 4, p. 375.

Tremblay, Michel et Thierry Wils (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion* vol. 30, no 2, p. 37-49.

Tyson, Shaun (1987). « The Management of the Personnel Function », *Journal of Management Studies*, vol. 24, no 5, p. 524-532.

Ulrich, Dave (1997). *Human Resource Champions : The next agenda for adding value and delivering results* Boston, Harvard Business School Press, 281 p.

Ulrich, Dave et Dick Beatty (2001). « From Partners to Players : Extending the HR Playing Field », *Human Resource Management*, vol. 40, no 4, p. 293-307.

Ulrich, Dave et Wayne Brockbank (2005). *The HR Value Proposition*, Boston, Harvard Business School Press, 316 p.

Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz et Jon Younger (2008). *HR competencies : Mastery at the intersection of people and business*, The Society for Human Resource Management, 270 p.

Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Dani Johnson et Jon Younger (2007). « Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations », *Employment Relations Today*, vol. 34, no 3.

Ulrich, Dave, Wayne Brockbank et Arthur Yeung (1989). « Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources », *Human Resource Management*, vol. 28, no 3, p. 311.

Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Arthur K. Yeung et Dale G. Lake (1995). « Human Resource Competencies: An Empirical Assessment », *Human Resource Management (1986-1998)*, vol. 34, no 4, p. 473.

Walker, James W. (1992). *Human Resource Strategy*, New York, McGraw-Hill, 378 p.

Walker, James W. (1994). « Integrating the human resource function with the business », *HR. Human Resource Planning*, vol. 17, no 2, p. 59-77.

Wils, Thierry, Christiane Labelle et Gilles Guérin (2000). « Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impact sur les compétences et la mobilisation », *Gestion*, vol. 24, no 4, p. 20-31.

Yeung, Arthur, Patricia Woolcock et John Sullivan (1996). « Identifying and developing HR competencies for the future: Keys to sustaining the transformation of HR functions », *HR. Human Resource Planning*, vol. 19, no 4, p. 48.