

RAPPORT DE RECHERCHE

Remis à la *Commission des Partenaires du Marché du Travail*

CAPITAL HUMAIN ET PERFORMANCE(S)



CADRES THÉORIQUES ET
PROTOCOLES DE MESURE

Par

Dominique Bouteiller

Michel Cossette

Professeurs
HEC Montréal

En collaboration avec :

Céleste Fournier

Doctorante, HEC Montréal

Nathalie Sabourin

Consultante

21 avril 2013

« Capital humain et performance(s). Cadres théoriques et protocoles de mesure »

Direction scientifique

Dominique Bouteiller, Ph. D.

Chercheur associé au Centre interdisciplinaire de recherche/développement sur l'éducation permanente (CIRDEP), à l'Observatoire Compétence-Emploi de l'UQAM, à la Chaire en gestion des compétences de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, au Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)

Michel Cossette, Ph. D.

Chercheur associé au Centre interuniversitaire de recherche, de liaison et de transfert des savoirs en analyse des organisations (CIRANO).

Professeurs

Service de l'enseignement de la GRH

HEC Montréal

3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine

Montréal (Québec) H3T 2A7

dominique.bouteiller@hec.ca

michel.cossette@hec.ca

Téléphone : 514 340-6895

Mots clés

- Capital humain
- Gestion des ressources humaines
- Formation et développement des ressources humaines
- Évaluation de la formation
- Certification
- Performance
- Tableau de bord en gestion des ressources humaines
- Théorie en gestion des ressources humaines

Remerciements

Nous tenons à remercier les étudiants suivants, qui ont participé à l'une ou l'autre des étapes de ce travail : Alexandre Alain, Constantin de Boissésou, Valérie Boulanger, Ocel Dauphinais-Matheson, Louis-Philippe Laurin, Sarah-Maude Melançon, Marina Mesure, Marie Readecker

Nous tenons également à remercier les responsables des organismes de certification/normalisation qui ont accepté de nous recevoir et qui nous ont permis de comprendre les programmes et les outils mis à la disposition des entreprises pour améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un contrat avec le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour le compte de la Commission des Partenaires du Marché du Travail.

ISBN 978-2-9810103-1-5 (version imprimée)

ISBN 978-2-9810103-2-2 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2013

© Tous droits réservés

© 2013 D. Bouteiller, M. Cossette - HEC Montréal - Tous droits réservés

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Au fil du temps, de nombreuses théories ont cherché à cerner la place exacte que joue le facteur humain dans l'obtention du rendement et de la performance organisationnelle. On peut littéralement parler de foisonnement à la fois des approches théoriques et des vérifications empiriques dans ce domaine de la connaissance managériale. Les théories postulent essentiellement que le personnel d'une organisation dispose d'un ensemble de ressources (savoirs, habiletés, compétences, etc.), et que cet ensemble de ressources constitue le capital humain de l'organisation. Si celui-ci a une valeur, elle fluctue non seulement d'une organisation à l'autre, mais au sein même de chaque organisation, ainsi que dans le temps. Une bonne gestion du capital humain fait en principe augmenter sa valeur et la valeur de l'organisation, alors qu'à l'inverse, une mauvaise gestion, voire une absence de gestion, contribue à en diminuer la valeur. C'est toute la problématique de l'investissement et de son retour pour les acteurs en présence qui est ici posée. Au-delà de ces principes, qui sont maintenant largement partagés tant dans les milieux de la recherche que dans ceux de la pratique, il reste que ces questions font encore l'objet de débats animés et que les connaissances développées sont loin d'être stabilisées dans ce domaine.

Ce rapport de recherche, sans viser l'exhaustivité, qui serait illusoire en la matière, se veut donc avant tout un éclairage sur la diversité de ces perspectives, sur leurs forces et sur leurs faiblesses, et sur leur capacité à inspirer les décideurs des entreprises et des institutions québécoises. Quatre aspects complémentaires de cette large problématique y sont abordés, soit un regard sur les théories sous-jacentes à l'action, un regard sur les démonstrations empiriques des liens entre stratégies RH et performance organisationnelle, un regard sur les mesures et les indicateurs permettant de gérer ces phénomènes, et enfin un regard sur le développement des normes de bonnes pratiques qui se développent présentement au Québec et dans quelques pays.

La **première partie** de ce rapport brosse un tableau résumé des grandes théories¹ et perspectives théoriques qui sont sous-jacentes à la plupart des raisonnements stratégiques en gestion des ressources humaines. Ces théories sont présentées dans leurs grandes lignes, et leur apport spécifique à la façon d'aborder l'optimisation du capital humain est brièvement discuté. Il en ressort que la théorie du capital humain (Becker, 1962) apparaît historiquement comme la théorie fondatrice de tout l'édifice, même si les théories et perspectives présentées ici ont toutes influencé, à un niveau ou à un autre, les pratiques et les stratégies RH dans les entreprises.

Les postulats de la théorie du capital humain autour du retour sur investissement, pour l'individu et pour son organisation, sont maintenant intégrés aux raisonnements de recrutement, de formation, de gestion des carrières et d'évaluation de la performance. Mais c'est sans doute la théorie des ressources de Barney qui a eu l'impact le plus important dans la sphère des praticiens et des chercheurs. Instinctive et synthétique, elle a donné ses lettres de noblesse à une vision stratégique de la gestion des

¹ Théorie du capital humain, théorie des ressources, capital social, théorie de l'échange social, l'intelligence émotionnelle, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, le capital intellectuel.

ressources humaines. De plus, elle met de l'avant une nouvelle idéologie de gestion plus volontariste, selon laquelle il appartient au sommet stratégique d'identifier les individus ou groupes d'individus clés et de les développer, ainsi que de trouver la bonne combinaison de pratiques de GRH apportant un avantage concurrentiel durable. L'idée n'est donc plus d'appliquer des recettes miracle mais d'envisager son organisation de manière globale et d'identifier les ressources autour desquelles on peut construire une stratégie à moyen ou long terme.

Une autre théorie qui a marqué le champ des ressources humaines est la théorie de l'échange social. S'agissant de la relation employeur-employé ou plus précisément superviseur-individu, celle-ci montre que la relation d'échange doit perdurer dans le temps (on parlera alors d'échange social et non plus d'échange économique) pour qu'elle ait un impact sur la performance. Plusieurs facteurs viennent influencer cette relation notamment la confiance, le soutien organisationnel perçu ou encore les perceptions de justice organisationnelle. À terme, l'individu développera un engagement affectif fort et se sentira plus mobilisé. Cependant, comme le montre la théorie du capital social, laquelle ouvre une perspective plus politique, l'individu n'est pas un acteur isolé. Il est au centre de différents réseaux sociaux grâce auxquels il peut atteindre certains objectifs. Cela dit, les avantages ne sont pas qu'individuels : l'organisation bénéficie aussi du capital social d'un individu et elle peut utiliser certains mécanismes pour le renforcer notamment grâce à la mise en place de certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

Enfin, plus récemment, on a mis en avant un nouveau facteur influençant la motivation et la performance des individus : les émotions et l'affect. Grâce aux apports de la psychologie, le modèle de l'acteur rationnel est mis à mal et on ajoute une dimension humaine aux pratiques de gestion. Ainsi, non seulement les meilleurs leaders sont capables de gérer leurs émotions, mais cela peut-être le fruit d'un apprentissage individuel, voire d'une obligation organisationnelle.

Ainsi, les gestionnaires doivent désormais prendre en compte l'individu dans la totalité de sa relation avec son organisation et au sein de son réseau. Les pratiques de ressources humaines doivent être adaptées au contexte particulier dans lequel s'inscrit l'entreprise et c'est cette combinaison stratégique des initiatives ressources humaines et des individus qui permettra à l'organisation d'atteindre un avantage concurrentiel durable.

Les théories du capital humain abordées dans la Partie 1 suggèrent que ce capital est primordial pour une organisation et que les gestionnaires doivent gérer ce capital avec soin s'ils veulent optimiser la performance organisationnelle. L'objectif principal de la **deuxième partie** du rapport est double. D'une part, il s'agit de présenter des modèles de gestion des ressources humaines qui permettent d'appréhender l'aspect stratégique du capital humain en organisation. Plus spécifiquement, cette partie présente d'abord quelques modèles de la gestion du capital humain. Ceux-ci décortiquent par quels processus ou sur quels éléments clés doit reposer la gestion du capital humain afin de générer une performance organisationnelle optimale. D'autre part, une série de recherches empiriques représentatives de la littérature scientifique et portant sur l'étude du processus par lequel la gestion du capital humain impacte la performance organisationnelle est présentée afin de donner un aperçu global du type de recherche qui se fait dans ce domaine.

Considérant le nombre d'études empiriques examinant le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, force est de constater que le sujet est à la mode! Au-delà de cet effet de mode, plusieurs constats ressortent de l'analyse de la littérature :

- 1 Trois grandes approches permettent de catégoriser le cadre d'investigation du lien GRH-performance : a) une approche dite universelle basée sur les meilleures pratiques, b) l'approche contingente, laquelle prédit une performance organisationnelle accrue s'il existe un lien entre la stratégie RH et la stratégie organisationnelle, et c) l'approche configurationnelle, laquelle met surtout l'emphase sur la cohérence entre les pratiques RH, mais aussi sur la cohérence de ces mêmes pratiques RH avec la stratégie d'affaires. La première et la dernière approche semblent donner les résultats les plus consistants, à savoir que les pratiques RH permettent d'obtenir une meilleure performance organisationnelle (approche universelle), mais que celle-ci est d'autant plus forte que le système RH est érigé de façon à mettre en œuvre des pratiques qui soient cohérentes entre elles (approche configurationnelle).
- 2 Le deuxième constat est à l'effet que les pratiques RH impactent favorablement la performance organisationnelle dans la mesure où celles-ci exercent un impact favorable sur les attitudes et les comportements des ressources humaines. Ainsi, les recherches consultées indiquent que pour en arriver à une meilleure performance, il faut que les pratiques RH suscitent des attitudes envers le travail et envers l'organisation qui soient positives, et que l'absentéisme et le roulement soient réduits au minimum.

Bien que ces constats permettent d'offrir un vent d'optimisme pour la GRH, il n'en demeure pas moins que les recherches, prises ensemble, présentent des lacunes importantes, limitant ainsi la portée des conclusions.

- 3 Il n'y a pas de définition de la GRH ou des pratiques RH qui s'y rapportent qui fasse consensus parmi les chercheurs. Il n'est donc pas étonnant que ces recherches, peu importe qu'elles adoptent une perspective universelle, contingente ou configurationnelle, étudient des ensembles non uniformes de pratiques RH, rendant difficile les comparaisons et l'estimation des effets relatifs des pratiques.
- 4 D'une recherche à l'autre, des modes de mesures fort différenciés sont utilisés pour une même variable (ex. : les pratiques RH de formation) : présence *vs* absence de pratiques, proportion d'employés touchés par la pratique, échelles de type accord-désaccord permettant d'englober les deux précédentes mesures. Ces modes de mesures ne donnent aucune indication quant à la qualité d'implantation des pratiques. Il est donc fort possible que les résultats illustrent davantage ce que les répondants disent avoir comme système sur papier et non ce que les employés vivent concrètement au quotidien.
- 5 Une limite importante est attribuable aux méthodes de collectes des données elles-mêmes. Dans bien des cas, seul un questionnaire, rempli par un directeur ou par un vice-président RH, est utilisé pour documenter les pratiques RH et les indicateurs de performance, ce qui soulève plusieurs problèmes : les mesures reflètent davantage l'intention que la réalité (biais de désirabilité sociale); la mesure ne permet pas de dire si les pratiques atteignent les objectifs qu'elles visent à atteindre ; les mesures ne tiennent pas compte de l'efficacité avec laquelle les pratiques sont développées et implantées au sein de l'organisation; la mesure simultanée de plusieurs variables peut favoriser l'apparition de corrélations dont la force serait supérieure à ce qu'elle est véritablement en réalité

(biais de variance commune); en d'autres termes, il est possible que ces études surestiment le lien entre GRH et performance.

- 6 Les recherches ne tiennent généralement pas compte du facteur temps dans l'étude des effets de la GRH sur la performance organisationnelle. Pourtant, les modifications dans les programmes et les pratiques RH mettent parfois plusieurs mois, voire années avant d'impacter les résultats organisationnels.
- 7 Si peu d'études ont tenu compte du facteur temps dans leur protocole, la question de la nature exacte du lien, direct ou indirect, entre les pratiques RH et la performance organisationnelle est directement posée. Le sens de la relation « GRH → performance » pourrait plutôt être le lien inverse, soit: « performance → GRH », les organisations ayant un certain succès financier, et donc une marge de manœuvre financière, étant celles qui investissent davantage dans leurs RH.

La mesure et l'évaluation de la gestion du capital humain demeurent relativement peu développées et implantées dans les entreprises. Que doivent mesurer et évaluer les intervenants préoccupés par la gestion du capital humain? La réponse à cette question n'est pas unique. La **troisième partie** du rapport tente d'apporter des pistes de réflexion afin d'inspirer les intervenants intéressés par la mesure et l'évaluation. Cette partie se découpe en deux grandes sections. La première section porte sur les mesures et indicateurs liés à la performance organisationnelle et à la performance de la gestion du capital humain au sein des organisations. Cette section propose des exemples d'indicateurs concrets de mesure selon différentes catégories (efficacité, efficience et impact) et en fonction de plusieurs composantes de la gestion du capital humain. La deuxième section approfondit les mesures et les indicateurs liés au domaine de la formation, un domaine central de la gestion du capital humain. Cette deuxième section propose un modèle renouvelé de l'évaluation de la satisfaction envers la formation, une discussion sur l'évaluation des effets de la formation et sur la mesure du retour sur investissement, et elle se conclut sur la question de l'évaluation des «nouvelles» situations de formation basées sur le transfert interindividuel des acquis d'expérience.

Bien peu d'informations existent quant à l'étendue des pratiques de mesure. L'étude de Mignacca et Cossette (2013) fait figure d'exception. Les résultats de celle-ci permettent de conclure que parmi les trois types d'indicateurs possibles (efficience, efficacité et impact), les indicateurs d'efficience sont les plus mesurés par les professionnels en ressources humaines pour 7 des 10 pratiques (recrutement, sélection, formation, développement, performance) et résultats RH (absentéisme et accidents de travail). Cependant, pour trois résultats RH que sont la satisfaction, la mobilisation et le roulement du personnel, ce sont les indicateurs d'efficacité qui sont principalement mesurés par les professionnels RH. Une deuxième conclusion de l'étude est que les professionnels utilisent bien peu ces indicateurs pour prendre action. En ce qui concerne l'évaluation de la formation, un modèle est plus particulièrement utilisé dans les entreprises : le modèle de Kirkpatrick, lequel propose une évaluation de la formation sur quatre niveaux. Partant de ce modèle, Lapierre et collègues (2005) ont sondé les entreprises assujetties à la Loi 90 à propos de leurs pratiques d'évaluation de la formation. Leurs résultats ont mis en évidence qu'en 2002, 61% des entreprises évaluaient la formation au niveau de la satisfaction, 71% évaluaient les compétences en fin de formation et 59% évaluaient les comportements.

En somme, bien que les professionnels en ressources humaines et les dirigeants manifestent de l'intérêt à l'égard de la contribution de la fonction RH sur les résultats organisationnels, beaucoup de chemin reste à parcourir pour que l'ensemble des professionnels RH évalue systématiquement si leurs programmes répondent aux objectifs en utilisant de façon optimale les ressources organisationnelles d'une part, et les effets de ces programmes sur l'entreprise d'autre part. Pourquoi cette faible utilisation des indicateurs ? Plusieurs raisons constituant autant de défis à relever peuvent être identifiées :

- 1 Le défi de qualité des indicateurs. Les indicateurs doivent bien représenter le phénomène d'intérêt et avoir une excellente capacité à donner une information fiable, sans quoi la prise de décision risque d'être biaisée. Ainsi, un tableau de bord contenant un ensemble d'indicateurs doit permettre d'apprécier l'ensemble des caractéristiques ou des manifestations du capital humain, et être en mesure de prédire certaines retombées, ou encore expliquer les variations des indicateurs.
- 2 Les défis systémiques de la mesure en gestion des ressources humaines. Bien que la GRH constitue un système complexe, les professionnels RH et les dirigeants devraient évaluer leurs programmes et activités ressources humaines, afin de favoriser une meilleure prise de décision. Cette évaluation favorise la rétroaction, laquelle peut être donnée non seulement aux gestionnaires, mais aussi au personnel. Cette rétroaction devrait permettre de trouver de meilleurs moyens ou dispositifs RH pour atteindre les objectifs. Cette raison d'évaluer se veut aussi pertinente pour les concepteurs et les administrateurs de programmes RH, tels que la dotation, la santé-sécurité, la rémunération. L'évaluation devrait ainsi permettre de comprendre les effets de ces programmes, leur efficience et leurs impacts sur les résultats organisationnels.
- 3 L'imputabilité de la fonction RH. De plus en plus de hauts dirigeants demandent des « preuves » concernant la valeur ajoutée de la gestion des ressources humaines de façon générale et la formation de façon plus spécifique. C'est donc à partir de telles demandes que les professionnels RH devraient orienter leurs efforts de mesure et d'évaluation. Même si de plus en plus d'organisations rendent imputable la fonction ressources humaines de leur organisation, la question à laquelle les professionnels doivent répondre est la suivante : que veut mesurer l'organisation ?
- 4 Une fois les indicateurs pertinents à mesurer identifiés, se pose le problème de l'accessibilité aux données, lesquelles se doivent être fiable et valide. Outre les dossiers papier des employés, de simples feuilles de données de type Excel peuvent répondre à certains besoins en matière de mesure et d'évaluation. Il existe toutefois des logiciels de gestion des ressources humaines qui peuvent favoriser les collectes de données et permettre par la suite le suivi d'indicateurs. Les professionnels doivent par contre s'assurer que les données qui en sont issues sont belles et bien pertinentes et fiables pour répondre convenablement à leurs besoins.
- 5 Si la gestion des ressources humaines est souvent associée aux coûts, c'est que l'estimation des bénéfices des programmes RH est ardue. Si certains peuvent être quantifiés, voire même exprimés en valeur monétaire, d'autres sont davantage qualitatifs.
- 6 La mesure et l'évaluation de la gestion du capital humain ne sont pas exemptes d'enjeux politiques. L'acte de mesurer constitue en effet un risque pour les professionnels RH. Pourtant, la mesure ne doit pas être une « finalité », mais bien un « début ». L'évaluation et l'analyse des indicateurs doivent être effectuées afin de comprendre les résultats obtenus. C'est cette

compréhension qui amènera par la suite à la mise sur pied de plans d'action ciblés et pertinents. Pourtant, plusieurs professionnels RH voient l'activité de mesure comme un risque.

- 7 La formation de premier cycle en gestion n'est pas vraiment axée sur le développement de compétences en matière de mesure et d'évaluation en gestion des ressources humaines. En conséquence, il est normal de se retrouver avec des professionnels en RH qui n'ont pas le réflexe de mesurer les effets des programmes RH.

Enfin, la **quatrième partie** de ce rapport procède à un balisage des principales normes d'excellence existant dans le domaine des ressources humaines et de la gestion du capital humain. Si la mesure en RH reste encore assez peu développée et sujette à de multiples enjeux de nature conceptuelle et méthodologique, il est paradoxal de constater que tout un corpus de «normes RH», auxquelles les entreprises souscrivent sur une base volontaire, s'est développé au cours des dernières années. Une «norme RH» est définie comme *un ensemble de mécanismes qui exige d'une organisation de rendre des comptes à un organisme tiers sur ses pratiques et ses stratégies ressources humaines en vue d'une reconnaissance formelle*. Or, ces normes constituent en elles-mêmes des processus de mesure et d'évaluation de diverses réalités de la GRH. Chacune de ces normes est porteuse de certains référentiels de bonnes pratiques de GRH, associée ou non à des processus formels de certification. Notre priorité a donc été de comprendre les normes et les modèles d'excellence que l'on retrouve au Québec, au Canada et aux États-Unis, ainsi que de comprendre la norme dominante au Royaume-Uni : *Investors in People*.

Il ressort de notre exploration un foisonnement de normes et de certifications dédiées à l'une ou l'autre des facettes de la gestion du capital humain. Ainsi, 13 prix de reconnaissance (ex : Défi employeur inspirant, *Top 100 Best Workplace*, Mercuriades), quatre certifications (*Investors in People*, Employeurs remarquables, Entreprise en santé, Certification de qualité des initiatives en formation) et quatre modèles d'excellence (ex : Qualimètre, *Baldrige Performance Excellence Program*), ont été identifiés.

Nous sommes clairement devant un véritable marché, composé d'une gamme de produits et de services diversifiés, qui sont parfois en concurrence ou en complémentarité les uns par rapport aux autres. Ces normes sont gérées par un ensemble d'intervenants et de fournisseurs provenant tant du secteur privé, public, parapublic ou de certains organismes à but non lucratif. Si plusieurs semblent se ressembler à première vue, elles se distinguent toutefois les unes des autres de par leurs objectifs, leur finalité, leur processus, leurs outils de mesure, leur notoriété, et leurs coûts directs et indirects (ex. : prix, effort, implication). Leur sphère d'influence est par ailleurs diversifiée. Si certaines normes visent à mesurer un résultat RH ou une finalité de la gestion des ressources humaines comme l'engagement des employés, la confiance ou la santé globale (ex : Palmarès des employeurs de choix au Canada), d'autres visent à évaluer la qualité d'un ensemble de pratiques, de politiques et de programmes RH qui sont considérés comme des leviers amenant à la performance organisationnelle (ex : *Canada Top 100*, Top Employeur en France). Pour la plupart des entreprises participantes, l'objectif poursuivi à travers l'obtention d'un prix ou d'une certification est d'améliorer leur «marque employeur» (image, notoriété, capacité d'attraction), tout en s'engageant dans un processus d'amélioration continu de leurs pratiques RH.

Une norme unique – *Investors in People (IIP)* – s’est développée au Royaume-Uni. En effet, face aux défis de la récession, le gouvernement britannique a mis en place en 1990 le programme *Investors in People*, programme géré par la *UK Commission of Employment & Skills*. Il s’agit sans aucun doute de la norme la plus sophistiquée en termes de processus d’accréditation et en termes d’implantation dans les entreprises. Selon l’organisme, 26% de la main-d’œuvre du Royaume-Uni travaillent dans des organisations certifiées *Investors in People* et près de 40 000 organisations sont associées à la norme.

Plus globalement, l’impact de ces différentes normes et certifications est encore difficile à apprécier, du fait que la plupart sont assez récentes, que le nombre d’entreprises est souvent limité, et que les études d’impact externes, à l’exception de la norme *Investors in People*, sont très rares.

On l’aura compris, ce rapport ne contient aucune recommandation, au sens classique du terme. Sa vocation en était essentiellement une d’inventaire des courants théoriques, des pratiques ressources humaines en opération, et plus précisément des indicateurs de mesure que l’on peut y appliquer. Dans le cas des normes et des certifications, le déploiement d’un protocole comparatif et évaluatif, de par sa complexité méthodologique, n’était malheureusement pas envisageable dans le cadre de notre mandat.

Cela dit, on ne peut que constater que le capital humain, sous ses diverses déclinaisons, a été lourdement théorisé et instrumentalisé, et que le domaine fait preuve d’une réelle vitalité. Les approches et les outils ne manquent pas et il reste à souhaiter que les entreprises, qu’elles soient privées ou publiques, prennent l’habitude de confronter leurs pratiques de gestion à des normes établies et à utiliser des indicateurs de mesure leur permettant de réfléchir sur l’amélioration continue de leurs pratiques RH.

TABLE DES MATIÈRES RÉSUMÉE

Sommaire exécutif.....	i
Introduction	1
PARTIE 1 : LES THÉORIES STRUCTURANTES DU DOMAINE	
1.1 La théorie du capital humain.....	5
1.2 La théorie des ressources.....	10
1.3 Le capital social.....	13
1.4 La théorie de l'échange social.....	15
1.5 L'intelligence émotionnelle.....	17
1.6 Autres théories et approches ayant marqué le domaine de la GRH	18
1.7 Synthèse	20
PARTIE 2 : IMPACTS DES STRATÉGIES DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	
2.1 Des modèles opérationnels aux modèles stratégiques de GRH.....	23
2.2 La mesure de l'impact des stratégies/pratiques RH sur la performance	29
2.3 Apports et limites de la mesure du lien entre les stratégies/pratiques RH et la performance organisationnelle.....	51
2.4 Bibliographie.....	56
PARTIE 3 : APPROCHES ET MESURES DU CAPITAL HUMAIN ET DE SA GESTION	
3.1 Mesures et indicateurs du capital humain	61
3.2 Mesures et indicateurs en gestion de la formation	94
3.3 Bibliographie.....	153
PARTIE 4 : LES NORMES DE BONNES PRATIQUES DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN	
4.1 Définitions des normes et des critères d'excellence RH	159
4.2 Les prix de reconnaissance.....	166
4.3 Les certifications RH.....	175
4.4 Les modèles d'excellence en gestion (incluant les critères RH)	195
4.5 Autres dispositifs offerts aux organisations québécoises	202
4.6 Impacts et limites des normes RH et des modèles d'excellence	204
4.7 Bibliographie.....	212

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
---------------------------	---

PARTIE 1 : LES THÉORIES STRUCTURANTES DU DOMAINE

1.1 La théorie du capital humain.....	5
1.1.1 Vers une définition du capital humain.....	6
1.1.2 Le raisonnement de G. Becker	7
1.1.3 Quels bénéfices et pour qui?	8
1.1.4 Les enjeux de mesure et les critiques de cette théorie.....	9
1.2 La théorie des ressources.....	10
1.3 Le capital social.....	13
1.4 La théorie de l'échange social.....	15
1.5 L'intelligence émotionnelle.....	17
1.6 Autres théories et approches ayant marqué le domaine de la GRH	18
1.6.1 La théorie de l'agence	18
1.6.2 La théorie des coûts de transaction.....	19
1.6.3 Le capital intellectuel	19
1.7 Synthèse	20

PARTIE 2 : IMPACTS DES STRATÉGIES DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

2.1 Des modèles opérationnels aux modèles stratégiques de GRH.....	23
2.1.1 L'approche de Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton (1984).....	23
2.1.2 L'approche de Dyer et Holder (1988)	25
2.1.3 L'approche de Boxall et Purcell (2010)	27
2.2 La mesure de l'impact des stratégies/pratiques RH sur la performance organisationnelle	29
2.2.1 Les approches conceptuelles et méthodologiques.....	29
2.2.1.1 Les trois niveaux de prédiction de la relation pratiques RH / performance organisationnelle.....	29
2.2.1.2 La typologie de Wright et Boswell (2002)	30
2.2.1.3 Le cas particulier des regroupements de pratiques RH (High-Performance Work Systems).....	31
2.2.2 Quelques recherches empiriques sur la relation «pratiques RH vs performance organisationnelle»	34
2.2.2.1 La recherche de Fey, Morgulis-Yakushev, Park et Björkman (2009)	34
2.2.2.2 La recherche de Faems, Sels, De Winne et Maes (2005).....	35
2.2.2.3 La recherche de Khatri (2000).....	36

2.2.2.4	La recherche de Ahmad et Schroeder (2003)	38
2.2.2.5	La recherche de Huselid (1995)	39
2.2.2.6	La recherche de Chênevert, Morin, Filiatrault, et Lépine (2011).....	42
2.2.3	Les méta-analyses sur la relation «pratiques RH vs performance organisationnelle»	44
2.2.3.1	Méta-analyse : de quoi parle-t-on?	44
2.2.3.2	La méta-analyse de Subramony (2009).....	45
2.2.3.3	La méta-analyse de Crook et coll. (2011)	46
2.2.3.4	La méta-analyse de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012).....	47
2.3	Apports et limites de la mesure du lien entre les stratégies/pratiques RH et la performance organisationnelle.....	51
2.3.1	Des apports significatifs sur l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle	52
2.3.1.1	Les apports sur le plan conceptuel.....	52
2.3.1.2	Les apports sur le plan des résultats empiriques	52
2.3.2	Des limites à la fois faciles et difficiles à contourner.....	53
2.3.2.1	La définition des concepts.....	53
2.3.2.2	La mesure des variables	53
2.3.2.3	La source des informations.....	53
2.3.2.4	Le contrôle du facteur temps	54
2.3.2.5	Le sens des causalités	54
2.3.2.6	La portée des analyses statistiques	55
2.3.2.7	Les stratégies d'échantillonnage.....	55
2.3.3	Quelques pistes pour de futures recherches sur les liens entre «pratiques RH → performance organisationnelle».....	55
2.4	Bibliographie.....	56

PARTIE 3 : APPROCHES ET MESURES DU CAPITAL HUMAIN ET DE SA GESTION

3.1	Mesures et indicateurs du capital humain	61
3.1.1	La performance organisationnelle : une cacophonie conceptuelle.....	61
3.1.1.1	L'efficacité	62
3.1.1.2	L'efficience	62
3.1.1.3	La productivité	62
3.1.1.4	La rentabilité.....	62
3.1.1.5	En résumé.....	63
3.1.2	Différentes conceptions de la performance organisationnelle.....	63
3.1.2.1	Le <i>balanced scorecard</i> de Kaplan et Norton (1996)	63
3.1.2.2	La conception de Morin, Savoie et Beaudin (1994).....	64
3.1.2.3	La conception de Le Louarn (2008)	65
3.1.3	Le capital humain comme ressource de performance organisationnelle.....	67
3.1.3.1	Mesurer le capital humain, ses attributs	67

3.1.3.2	Nature des indicateurs en GRH	68
	A. L'efficacité de la GRH	68
	B. L'efficacité de la GRH	68
	C. L'impact de la GRH	68
3.1.3.3	L'utilisation des indicateurs	69
3.1.3.4	Le modèle de l'escalier de la valeur ajoutée	69
	A. Les pratiques RH	70
	<i>La dotation</i>	70
	<i>La formation et le développement professionnel</i>	71
	<i>La gestion de la performance</i>	72
	<i>La rémunération</i>	73
	B. Les résultats RH	74
	<i>La satisfaction au travail</i>	74
	<i>La mobilisation</i>	74
	<i>L'absentéisme</i>	75
	<i>Le roulement du personnel</i>	75
	<i>Les accidents de travail</i>	76
3.1.3.5	Les coûts ressources humaines	76
3.1.3.6	Les « revenus RH »	77
	<i>Le chiffre d'affaires par personne</i>	77
	<i>La valeur ajoutée économique du capital humain (VAE-CH)</i>	77
	<i>L'intensité du facteur travail</i>	78
3.1.4	La notion de retour sur investissement (RSI)	79
3.1.4.1	Le concept de RSI	79
3.1.4.2	Le calcul du RSI	80
	A. Généralités	80
	B. Estimation des bénéfices pour la pratique	80
3.1.5	Enjeux et critiques des pratiques de mesure liée à la gestion des ressources humaines	82
3.1.5.1	Évaluation de la GRH au Québec : quelques données	82
	A. L'évaluation de la gestion des ressources humaines au Québec	82
	B. Les pratiques d'évaluation de la formation	85
3.1.5.2	Le problème de la qualité des indicateurs : notions de validité et de fiabilité	86
	A. La validité	86
	<i>La validité de contenu</i>	86
	<i>La validité liée au critère</i>	87
	<i>La validité de construit</i>	87
	B. La fidélité	88
	C. Exemple concret pour illustrer les aspects psychométriques	89
3.1.5.3	Les défis systémiques de la mesure en gestion des ressources humaines	90

A. Le manque d'imputabilité de la fonction RH.....	91
B. Le manque de clarté quant à ce que l'on veut mesurer.....	91
C. Le problème de l'accessibilité aux données.....	91
D. Le problème de l'estimation des bénéfices.....	92
E. Enjeux politiques.....	92
F. Le manque de compétences en mesure.....	92
3.1.5.4 Le problème de la causalité de la GRH : le dilemme de la poule et de l'œuf.....	93
A. L'ordre temporel entre les variables.....	93
B. Prendre en compte toutes les variables.....	94
C. Des variables dépendantes et indépendantes qui covarient.....	94
3.2 Mesures et indicateurs en gestion de la formation.....	94
3.2.1 Les indicateurs de la fonction formation.....	96
3.2.1.1 Les indicateurs de production (volume) de la formation.....	97
3.2.1.2 Les indicateurs financiers de la formation.....	97
3.2.1.3 Les indicateurs de pénétration de la formation.....	98
3.2.1.4 Les indicateurs de fonctionnement de la formation.....	98
3.2.1.5 Les indicateurs de satisfaction de la formation.....	99
3.2.1.6 Les indicateurs d'orientation de la formation.....	99
3.2.1.7 Les indicateurs de performance de la formation.....	100
3.2.1.8 Les indicateurs d'évolution de la formation.....	100
3.2.1.9 Les indicateurs d'effets non attendus de la formation.....	100
3.2.1.10 Les indicateurs de coût de la formation.....	101
3.2.2 Mesurer la satisfaction envers la formation : pistes de réflexion pour une instrumentation de l'évaluation à chaud des activités de formation.....	103
3.2.2.1 Piste no 1 : Repenser le questionnaire de base d'évaluation de la satisfaction et développer un modèle intégrateur d'analyse.....	104
3.2.2.2 Piste no 2 : Des activités de développement toutes importantes, mais certaines plus importantes que d'autres!.....	110
3.2.2.3 Piste no 3 : Quelques conditions de succès d'une instrumentation d'évaluation sophistiquée.....	111
3.2.2.4 Piste no 4 : Repenser l'évaluation de la satisfaction en l'intégrant avec les autres niveaux d'évaluation des effets de la formation....	111
3.2.2.5 Piste no 5 : Adapter les modes d'évaluation de la satisfaction aux nouvelles modalités de développement des compétences.....	113
3.2.2.6 Piste no 6 : Jouer sur le moment de l'évaluation ouvre des perspectives!.....	114
3.2.3 Mesurer les effets de la formation.....	115
3.2.3.1 Un raisonnement en termes d'effets.....	116
3.2.3.2 Une logique de causalité à la fois simple et complexe entre les trois niveaux d'effets.....	117

3.2.3.3	Étude de cas : le programme de formation Maître-conseiller de la compagnie Sico inc.....	118
3.2.3.4	Les dimensions mesurées du service à la clientèle et leurs indicateurs.....	120
3.2.3.5	Évaluer le parcours d'apprentissage des conseillers.....	123
	<i>La mesure du niveau de compétences avant la formation</i>	125
	<i>La mesure du niveau d'apprentissage durant la formation</i>	125
	<i>La mesure du niveau de compétence après la formation</i>	126
3.2.3.6	Évaluer les impacts organisationnels et individuels de l'activité de formation	127
3.2.4	Évaluer le retour sur investissement de l'activité de formation	128
3.2.5	Quelques questions en matière d'évaluation de la formation.....	133
3.2.5.1	La question des temporalités dans l'évaluation de la formation....	133
	<i>L'idéal-type en matière d'évaluation des effets de la formation le protocole pré-post</i>	133
	<i>Le compromis acceptable : le protocole post</i>	136
3.2.5.2	La question des sources d'informations et de la nature des données.....	138
3.2.5.3	La question de la validité des mesures	140
3.2.6	L'évaluation des activités de formation basée sur le transfert des acquis d'expérience : quelques propositions de mesures et d'indicateurs.....	142
3.2.6.1	L'évaluation d'un processus de transfert des acquis d'expérience	143
3.2.6.2	Évaluer l'efficacité d'un processus de TAE	143
3.2.6.3	Évaluer l'efficacité d'un processus de TAE	149
3.2.6.4	Évaluer la performance d'un processus de TAE : une activité qui ne s'improvise pas!.....	151
3.2.6.5	Exemple de dimensions d'analyse du positionnement des acteurs au sein d'une relation de transfert des acquis d'expérience.....	152
3.3	Bibliographie.....	153

PARTIE 4 : LES NORMES DE BONNES PRATIQUES DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN

4.1	Définitions des normes et des critères d'excellence RH	159
4.1.1	Définitions : quatre catégories de normes RH.....	160
4.1.1.1	Les prix de reconnaissance.....	160
4.1.1.2	Les certifications	162
4.1.1.3	Les modèles d'excellence en gestion comprenant des critères RH.....	163
4.1.1.4	Autres dispositifs : les guides et les outils d'autodiagnostic des meilleures pratiques en gestion des ressources humaines	163
4.1.2	L'univers des normes RH et des critères d'excellence.....	164

4.1.2.1	Émergence des normes RH et des critères d'excellence	164
4.1.2.2	Un marché de la norme RH bien développé.....	165
4.1.2.3	Évolution des normes dans le temps	165
4.2	Les prix de reconnaissance	166
4.2.1	Le Palmarès des meilleurs employeurs	166
4.2.1.1	Le Défi Employeurs inspirants (anciennement le Défi Meilleurs employeurs).	166
4.2.1.2	Le Palmarès Employeur de choix (Canada)	167
4.2.1.3	Le Palmarès Top 100 Best Workplaces.....	167
4.2.1.4	Le Concours des 50 sociétés les mieux gérées.....	168
4.2.2	Les prix d'excellence des pratiques RH.....	172
4.2.3	Prix de reconnaissance de la formation et du développement des compétences	175
4.3	Les certifications RH.....	175
4.3.1	Investors in People (Royaume-Uni)	177
4.3.1.1	Historique, raisons d'être et affiliation de la norme	177
4.3.1.2	Le cadre de référence IIP : un modèle intégré et sophistiqué.....	178
4.3.1.3	Les niveaux de certification IIP.....	181
4.3.1.4	Le fonctionnement du Programme IIP	181
4.3.1.5	Portée de la norme IIP et organisations visées	182
4.3.1.6	Les facteurs de succès liés à la certification IIP	183
4.3.2	Entreprise en santé.....	183
4.3.2.1	Historique, raison d'être et affiliation de la norme.....	184
4.3.2.2	Objectifs du programme et de la norme	185
4.3.2.3	La santé : cinq phases de conscience.....	186
4.3.2.4	Obtenir la certification : un cadre d'intervention en cinq étapes....	186
4.3.3	Employeur Remarquable : une certification pour les PME du Québec.....	187
4.3.4	Certificat de qualité des initiatives formation (CQIF).....	189
4.4	Les modèles d'excellence en gestion (incluant les critères RH).....	195
4.4.1	Exemple de critères RH : Qualimètre et Grands prix québécois de la qualité (catégories Ressources humaines et Leadership)	196
4.4.1.1	L'exemple du Qualimètre.....	196
4.4.1.2	Exemples des dimensions Ressources humaines et Leadership mesurées dans le questionnaire des Grands Prix québécois de la qualité	197
4.5	Autres dispositifs offerts aux organisations québécoises	202
4.5.1	Les guides des meilleures pratiques en gestion des ressources humaines..	202
4.5.2	Les outils diagnostic RH	203
4.5.2.1	Au Québec.....	203
4.5.2.2	Au Canada	204
4.6	Impacts et limites des normes RH et des modèles d'excellence.....	204
4.6.1	L'exemple de quelques normes ayant fait l'objet d'une évaluation.....	205

4.6.1.1	Palmarès Meilleurs Employeurs.....	205
4.6.1.2	Grand Prix Québécois de la Qualité	206
4.6.1.3	100 Best Companies to work in America.....	206
4.6.1.4	Baldrige Performance Excellence Program.....	207
4.6.1.5	Certificat de qualité des initiatives formation (CQIF).....	207
4.6.1.6	Entreprise en santé.....	208
4.6.2	L'évaluation de la norme Investors in People	208
4.6.2.1	Des impacts globalement positifs.....	209
4.6.2.2	La recherche de Winterbotham (2012).....	210
4.6.2.3	La recherche de Bourne et coll. (2008).....	211
4.7	Bibliographie	212

LISTE DES TABLEAUX

1.1	Définition du concept de « capital humain »	6
1.2	Le capital social : ses déterminants, ses formes et ses effets	14
3.1	Évolution du chiffre d'affaires/personne et évolution de la VAE-CH.....	78
3.2	Pourcentage des répondants mesurant des pratiques ou des résultats RH	84
3.3	Pourcentage des professionnels disant mesurer chaque type d'indicateur et niveau d'utilisation des indicateurs pour chaque pratique.....	85
3.4	Résumé des macro-variables d'évaluation de la satisfaction envers la formation (adapté à un scénario classique de formation en milieu dédié avec un instructeur)	108
3.5	Exemple d'un protocole évaluatif standard des activités de développement / formation.....	112
3.6	Exemple de protocole d'évaluation de la satisfaction selon la nature des stratégies pédagogiques privilégiées	114
3.7	Liste des compétences-clés devant être maîtrisées par le Conseiller et leurs indicateurs	122
3.8	L'analyse coûts-bénéfices du programme Maître-Conseiller de la compagnie SICO inc.....	131
3.9	Enjeux et types d'incertitudes liés à l'efficacité d'un processus de TAE	144
3.10	Enjeux et types d'incertitudes liés à l'efficacité d'un processus de TAE	149
3.11	Principales dimensions de l'évaluation de la performance d'un processus de TAE.....	151
4.1	Dimensions des normes RH analysées.....	159
4.2	Inventaire des normes et des modèles RH	161
4.3	Palmarès des meilleurs employeurs	169
4.4	Récapitulatif des Prix d'excellence des pratiques RH	173
4.5	Prix de reconnaissance de la formation et du développement des compétences.....	176
4.6	Le cadre de référence <i>Investors in People</i> : actions standards et actions optionnelles ...	180
4.7	Caractéristiques des quatre normes/certifications.....	191
4.8	Les modèles d'excellence en gestion	199
4.9	Guides et outils RH développés par les comités sectoriels de main-d'œuvre.....	203

LISTE DES FIGURES

1.1	Comparaison des courbes de revenus d'un individu avec ou sans investissement en capital humain après une période donnée ($t=0$).....	8
1.2	Modèle conceptuel de la Théorie des ressources (Barney, 1991).....	12
2.1	Le modèle de Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton (1984).....	24
2.2	Le modèle de Boxall et Purcell (2010).....	28
2.3	Modèle conceptuel de base de la méta-analyse de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012).....	49
2.4	Test empirique du modèle de base de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012).....	50
2.5	Test empirique du modèle de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012) en utilisant la variable HPWS.....	51
3.1	Nature des indicateurs.....	68
3.2	Processus d'utilisation optimale des indicateurs en RH.....	69
3.3	L'escalier de la valeur ajoutée RH.....	70
3.4	La fidélité d'une mesure.....	88
3.6	Modèle de mesure de la satisfaction envers la formation.....	106
3.7	Modèle de Kirkpatrick et niveaux de mesure des effets de la formation.....	119
3.8	Le cercle vertueux du «Service à la clientèle» des Conseillers en peinture et les indicateurs privilégiés pour les mesures : dimensions et indicateurs.....	122
3.9	Le «Parcours d'apprentissage» des Conseillers.....	124
3.10	Les protocoles d'évaluation de la formation.....	135
3.11	Exemple d'un protocole de mesure post avec évaluation rétroactive des effets et du niveau de compétences avant la formation.....	137
3.12	Incertitudes dans le processus d'évaluation de la formation et validité des mesures.....	140
4.1	Le cadre de référence <i>Investors in People</i>	179
4.2	Les dimensions d'évaluation du <i>QUALimètre</i>	197
4.3	Le modèle conceptuel de la recherche de Bourne et coll. (2008).....	211

LISTE DES ACRONYMES

BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CCRHT	Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
CIBC	Banque Canadienne Impériale de Commerce
CQIF	Certificat de qualité des initiatives formation
CRHA	Conseillers en ressources humaines agréés
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
EFQM	European Federation of Quality Management
ES	Employeur en santé
ES élite	Employeur en santé élite
EU	États-Unis
GRH	Gestion des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines

HPWS	High-Performance Work Systems
HRPA	Human Resources Professionals Association
IIP	Investors in People
ISO	Organisation internationale de normalisation
MO	Main d'œuvre
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
PAMT	Programme d'apprentissage en milieu de travail
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
Pratiques RH	Pratiques de gestion des ressources humaines
PRH	Professionnel ressources humaine
QI	Quotient intellectuel
RCGT	Raymond Chabot Grant Thornton
RCI	Rendement du capital investi
RH	Ressources humaines
RSI	Retour sur investissements
SOP	Procédure opérationnelle permanente (en anglais <i>standard operating procedure</i>)
TAE	Transfert des acquis d'expérience
UK	United Kingdom
VAE-RH	Valeur ajoutée économique du capital humain

Introduction

Au fil du temps, de nombreuses théories se sont ajoutées pour cerner la place exacte que joue le facteur humain dans l'obtention du rendement et de la performance organisationnelle. On peut littéralement parler de foisonnement à la fois des approches théoriques et des vérifications empiriques dans ce domaine de la connaissance managériale. Les théories postulent essentiellement que le personnel d'une organisation dispose d'un ensemble de ressources (savoirs, habiletés, compétences, etc.), et que cet ensemble de ressources constitue le capital humain de l'organisation. Si celui-ci a une valeur, elle fluctue non seulement d'une organisation à l'autre, mais au sein même de chaque organisation, ainsi que dans le temps. Une bonne gestion du capital humain fait en principe augmenter sa valeur et la valeur de l'organisation, alors, qu'à l'inverse, une mauvaise gestion, voire une absence de gestion, contribue à en diminuer la valeur. C'est toute la problématique de l'investissement et de son retour pour les acteurs en présence qui est ici posée. Au-delà de ces principes, qui sont maintenant largement partagés, il reste que ces questions font encore l'objet de débats animés, quelquefois contradictoires, et que les connaissances développées sont loin d'être stabilisées dans ce domaine.

Cette préoccupation n'est bien sûr pas le monopole des théoriciens et des chercheurs, mais se trouve au cœur de la réflexion de bien des gestionnaires et des intervenants économiques et sociaux. Les extraits de rapports qui suivent illustrent parfaitement l'état des prises de position envers le capital humain et son optimisation face aux transformations continues des environnements d'affaires.

CEFRIO - Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations

«Il est aujourd'hui reconnu qu'une entreprise performante se doit d'être innovante, mais quels sont les facteurs clés qui influencent cette innovation? L'enquête menée par le CEFRIO sur ce sujet en fait ressortir plusieurs, dont les plus influents sont l'intensité d'utilisation des TIC, les modifications significatives apportées à l'organisation et la présence d'équipes multidisciplinaires. L'innovation est également favorisée par l'expertise et la culture d'expérimentation de l'organisation.» (2012)

Rapport : CEFRIO (Novembre 2012) *L'indice de l'innovation par les TIC : résultats d'une étude menée auprès d'entreprises québécoises et canadiennes*, ISBN : 978-2-923852-32-4.

Centre sur la productivité et la prospérité – HEC Montréal

«L'une des raisons avancées pour expliquer la faible croissance de la productivité canadienne est sa performance en matière d'innovation. Comme le savoir et les connaissances détenues au sein des entreprises et, plus précisément, au sein de la main-d'œuvre sont des déterminants importants du processus complexe de l'innovation, il est permis de penser qu'une augmentation de l'investissement en capital humain permettrait de favoriser et de stimuler l'innovation. Dans le contexte actuel marqué par un rapide changement technologique, la formation en entreprise (comme indicateur de l'investissement en capital humain) permet d'accumuler et d'utiliser de façon continue le savoir nécessaire à l'innovation.» (2013:8)

Benoit Dostie et Jonathan Paré (2013) *Formation parrainée par l'employeur et performance en innovation*, HEC Montréal, Centre sur la productivité et la prospérité, ISBN : 978-2-9812805-8-9.

Ministère du Développement Économique de l'Innovation et de l'Exportation

«Parallèlement à la nécessité de demeurer à la hauteur de l'efficacité coût-bénéfice, les entreprises doivent miser sur l'innovation pour espérer distancer la concurrence. Ainsi, la croissance de la compétitivité des entreprises manufacturières résulte à la fois de leur capacité à améliorer leur productivité actuelle ainsi que de leur aptitude à innover en adoptant de nouvelles technologies et en ayant recours à de meilleures pratiques d'affaires.»(2006:5)

Rapport : Ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation, *Implantation des meilleures pratiques d'affaires (MPA)*, Enquête auprès des PME manufacturières du Québec (Novembre 2006) conduite par l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour le compte du Ministère, ISBN-13 : 978-2-550-78978-9.

Commission des Partenaires du Marché du Travail

«L'amélioration de la productivité se révèle un impératif si l'on veut maintenir une économie concurrentielle et favoriser sa progression. Cette amélioration passe par des investissements en équipements et par la recherche et l'innovation. Elle dépend aussi du développement des compétences et de la pleine utilisation de celles qui ont été acquises. En effet, les compétences de la main-d'œuvre constituent la pierre angulaire d'une économie saine et un barème pour rester en compétition au sein d'un marché international.»

Rapport : Secrétariat de la Commission des partenaires du marché du travail (2008), *Politique d'intervention sectorielle de la Commission des partenaires du marché du travail – Agir en concertation – un atout pour tous.*
http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/brochure_Politique_intervention_sectorielle.pdf

Emploi-Québec et le Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH)

«Les avancées technologiques découlant de l'innovation et le déplacement de l'activité économique de certaines industries vers d'autres rendront certaines compétences moins utiles, alors que de nouvelles compétences émergeront. La faculté d'adaptation devient donc primordiale, autant pour les travailleurs que pour les employeurs, puisque c'est dans la mesure où ils parviendront à s'adapter rapidement et efficacement à un environnement en constant changement qu'ils assureront leur avenir. Ainsi, l'adéquation constante entre la formation, ou les compétences professionnelles, et les besoins des employeurs pose un défi majeur, mais il n'est pas le seul.»

Rapport : Emploi-Québec (2011) *Le marché du travail au Québec : Perspectives à long terme 2011-2020*, ISBN 978-2-550-60607-9.

UK Commission for Employment and Skills

«Higher skill levels are not the only driver of employment and economic development. Innovation, research, quality, distinctive products and services, high productivity and high value added goods and services are all ingredients of sustained competitive advantage. They will stimulate employer demand for skills. So raising skill levels is both a contributor to, and a consequence of a 'high road' economic development path.» (2009:138)

Rapport : UK Commission for Employment and Skills (2009) *Ambition 2020: World Class Skills and Jobs for the UK- The 2009 Report the UK* <http://www.ukces.org.uk/publications/ambition2020>. Voir également le rapport de Mai 2010: *High Performance Working: A Policy Review - Evidence Report 18*, <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/evidence-report-18-high-performance-working-policy-review.pdf>

Conference Board du Canada

«Skills are the backbone of a successful economy and a measure of a nation's ability to survive in a global marketplace. Human capital represents an asset with the capacity to enhance productivity, innovation and employability. Today, it is one of Canada's most important sources of economic growth. Ultimately, the Canadian standard of living is determined, in large part, by the quality and quantity of skills deployed in the economy—a function of the skills Canadians have and the efficiency within which they are used.»

«Although skills are not an end in themselves, they are a means towards supporting successful companies and organizations. Employers that acknowledge the direct link between skills and business strategies, and act on this knowledge, have a distinct advantage over those employers that fail to make the connection. Employers that focus on enhancing employee capability through rigorous and systematic training programs have noted 58 per cent higher net sales per employee, 39 per cent higher gross profits per employee, and a 15 per cent higher ratio in market-to-book values.»

http://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/08-12-03/the_surest_way_for_canada_to_boost_its_productivity_is_through_investment_in_physical_and_human_capital_conference_board.aspx

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

«Les compétences transforment la vie des individus et sont le moteur des économies. Sans les compétences adéquates, les individus restent en marge de la société, les avancées technologiques ne se traduisent pas en croissance économique et les pays perdent leur compétitivité dans une société mondiale de plus en plus fondée sur les connaissances.»²

<http://www.oecdpublising.org/multilingual-summaries/9789264177338-sum/html/9789264177338-sum-fr.html>

Cette recherche, sans viser l'exhaustivité qui serait illusoire en la matière, se veut donc avant tout un éclairage sur la diversité de ces perspectives, sur leurs forces et sur leurs faiblesses, et sur leur capacité à inspirer les décideurs des entreprises et des institutions québécoises. Le regard se portera successivement sur quatre aspects complémentaires de cette large problématique.

Un regard sur les théories structurantes du domaine

Il s'agira ici de passer en revue certaines des grandes théories qui sont sous-jacentes à la plupart des raisonnements stratégiques en gestion des ressources humaines. Ces théories seront présentées dans leurs grandes lignes, et leur apport spécifique à la façon d'aborder l'optimisation du capital humain sera brièvement discuté.

² Voir aussi sur L'OCDE: Rapport : OECD (May 2012) *Better Skills, Better Jobs, Better Lives : A Strategic Approach to Skills Policies* ISBN: 9789264177338: <http://www.oecdpublising.org/multilingual-summaries/9789264177338-sum/html/9789264177338-sum-fr.html>. Réunion ministérielle 2012 : *Investir dans le capital humain - La Stratégie de l'OCDE sur les compétences* : <http://www.oecd.org/fr/rcm/reunionministerielle2012investirdanslecapitalhumain-lastrategiedelocdesurlescompetences.htm>

Un regard sur les modèles explicatifs dominants du domaine

Il s'agira ici de passer en revue les principaux travaux empiriques qui se sont intéressés à démontrer les relations qui existent entre la nature des stratégies/pratiques en ressources humaines et la performance des organisations. Comment la compétence est-elle positionnée au cœur ou à la périphérie de ces modèles, et comment les liens de causalité (directe ou indirecte) avec le rendement du travail ou la performance de l'entreprise sont-ils argumentés?

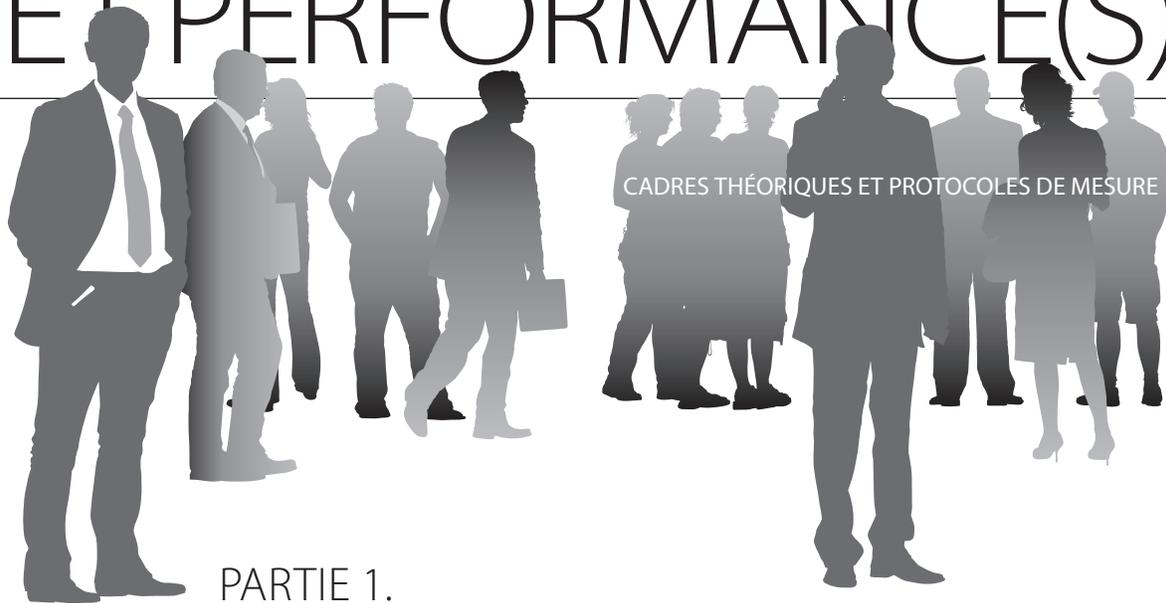
Un regard sur la mesure de l'investissement en capital humain et de son impact sur la performance de l'entreprise

Il s'agira ici de documenter les principales approches qui sont utilisées pour mesurer l'investissement dans le capital humain, que ce soit en termes d'approches méthodologiques, de dimensions d'analyse privilégiées, ou d'indicateurs très concrets de mesure. Cette description des pratiques sera accompagnée d'un volet critique sur la portée réelle de ces approches et de ces mesures. Ce champ d'activité est en effet encore très peu développé dans les entreprises et nous en sommes davantage au stade de l'expérimentation qu'à celui de la validation et de la généralisation des meilleures pratiques.

Un regard sur les normes/certifications de meilleures pratiques RH en vigueur au Québec et ailleurs

Il s'agira ici de procéder à un balisage des principales normes d'excellence existant dans le domaine des ressources humaines et de la gestion du capital humain. Chacune de ces normes est porteuse de certains référentiels de bonnes pratiques de GRH, associée ou non à des processus formels de certification. La priorité sera mise sur les normes et les modèles québécois et canadiens, ainsi que sur *Investors in People*, la norme dominante au Royaume-Uni.

CAPITAL HUMAIN ET PERFORMANCE(S)



CADRES THÉORIQUES ET PROTOCOLES DE MESURE

PARTIE 1.

THÉORIES STRUCTURANTES
AUTOUR DU CAPITAL HUMAIN

Comme toutes les activités d'entreprise, les programmes et les pratiques RH ont été influencés par certaines théories ou perspectives développées depuis une cinquantaine d'années. Toutes, cependant, n'ont pas eu le même impact, notamment chez les praticiens. Nous avons retenu ici celles qui ont eu le plus de résonance tant dans le milieu académique que professionnel.

On remarquera que certaines des approches présentées sont qualifiées de «théorie» tandis que d'autres représentent davantage des modèles conceptuels et appliqués. En fait, chacune de ces approches cherche à proposer une grille de lecture et d'interprétation d'un phénomène particulier en s'appuyant sur des idées, des propositions, des concepts et des raisonnements précis. Ce qui distingue la *théorie* de la simple *perspective* est sans doute une question de degré et de reconnaissance. Ainsi, une théorie est plus précise et complète qu'une perspective, puisque les variables et leurs relations sont définies avec plus d'exactitude et s'appuient sur de nombreux travaux antérieurs. De plus, ces éléments de connaissance sont organisés de façon plus cohérente, ce qui permet des tests empiriques plus valides et la généralisation de certains résultats. Les théories ont surtout fait l'objet de nombreuses validations empiriques et sont largement reconnues par les milieux scientifiques pour leur pouvoir explicatif. Cela étant dit, les perspectives théoriques qui nous sont proposées sont bien souvent des théories en devenir, et au-delà des débats méthodologiques, une «bonne» théorie comme une «bonne» perspective théorique peuvent avoir des impacts majeurs tant au sein de la communauté scientifique que professionnelle, et influencer des décisions stratégiques et opérationnelles.

Nous présenterons successivement les grandes lignes des théories et perspectives théoriques suivantes :

- La théorie du capital humain
- La théorie des ressources
- Le capital social
- La théorie de l'échange social
- L'intelligence émotionnelle
- La théorie de l'agence
- La théorie des coûts de transaction
- Le capital intellectuel

1.1 La théorie du capital humain

Depuis plus de 50 ans, la théorie du capital humain a favorisé l'essor d'une littérature exhaustive tant sur ses contenus que sur des évaluations de sa portée. Les impacts de cette théorie sont documentés à différents niveaux : individuel, organisationnel mais aussi national. En effet, selon les travaux de l'OCDE, l'investissement en capital humain serait un des facteurs de croissance des pays. En se plaçant d'un point de vue économique, les auteurs s'étant intéressés au capital humain ont tenté d'expliquer l'importance de l'éducation et de la formation.

1.1.1 Vers une définition du capital humain

Le terme « capital humain » n'est pas un choix anodin : dans la même veine que le capital financier ou productif, les auteurs le considèrent comme une source de richesse et de valeur. Comme tout autre type de capital, le capital humain peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation ou l'employabilité. Par ailleurs, il peut croître, se réduire, mais aussi devenir inutile.

Il est important de bien distinguer les principales formes de capital dont l'entreprise ou l'individu disposent. Tout d'abord, une organisation possède un *capital physique* (productif ou technique) et un *capital financier* ; le premier représente la richesse matérielle servant à la production et à l'élaboration du bien commercial (biens immobiliers et matériels de production) et le second est formé par les titres financiers de l'entreprise (notamment les actions ou les titres de créance). Ensuite, un individu détient d'autres formes de capitaux dont il peut faire bénéficier son organisation : le *capital relationnel* (ou capital social) et le *capital émotionnel*. Le premier, défini par le sociologue Pierre Bourdieu, représente l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau de relations plus ou moins institutionnalisées d'inter-connaissances et d'inter-reconnaitances (Bourdieu, 1980). Le second est constitué de l'ensemble des compétences émotionnelles inhérentes à la personne, utiles au développement personnel, professionnel et organisationnel (Gendron, 2008).

Si la notion de capital humain est largement comprise, il est plus difficile d'en trouver une définition unanimement reconnue et acceptée par les chercheurs. En voici quelques-unes proposées par différents auteurs (Tableau 1.1).

Tableau 1.1

Définition du concept de «capital humain»

Auteurs	Définitions
Johan H. von Thünen, J. (1875)	Aptitudes intellectuelles et manuelles d'un individu qui sont pour quelque chose dans la richesse des nations.
Theodore Schultz (1961)	Caractéristiques du travailleur qui détermine son niveau de productivité : santé, formation continue pour adulte, éducation, migration et formation en milieu de travail (ou encore les habiletés motrices, les méthodes de travail, les connaissances intellectuelles).
Jacob Mincer (1962)	Stock de connaissances, d'habiletés et autres facteurs qui déterminent la capacité de production d'un individu. L'investissement en capital humain est observé par l'éducation ou par la formation en milieu de travail.
Gary Becker (1962)	Ressources d'un individu qui influencent le revenu réel futur. Observé soit par l'éducation ou la formation « <i>on-the-job</i> », l'investissement en capital humain se classifie par son caractère général ou spécifique.
OCDE (1998)	Ensemble des connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique.
Rodriguez, P. J., Loomis, R.S. (2007)	Connaissances, habiletés, compétences et attributs qui facilitent la création de bien-être personnel, économique et social.

À partir de ces différentes définitions, plusieurs constats s'imposent : tout d'abord, tout comme le capital social ou émotionnel et à l'inverse du capital physique ou financier, le capital humain est indissociable de celui qui l'a acquis. Caractéristique individuelle et unique, il est propre à chaque individu dans la mesure où il est le reflet d'une histoire personnelle et d'un parcours singulier. Par conséquent, il n'est pas transférable d'un individu à un autre. Par ailleurs, le cadre dans lequel le capital humain se développe est varié : il peut provenir de l'enseignement formel ou de la formation en entreprise ou préparant au marché du travail, mais aussi de l'expérience acquise pendant la vie professionnelle dans différents types d'organisations ou encore dans le vaste ensemble des apprentissages qui se situent dans un contexte plus informel tels que, par exemple, les réseaux d'intérêts, les familles ou encore les communautés (OCDE, 1998).

1.1.2 Le raisonnement de G. Becker

On doit le développement de la théorie du capital humain à Gary Becker, Prix Nobel d'économie en 1992, qui se pose une question simple « et si l'Homme représentait un capital en lui-même ? ». Son raisonnement économique part de deux principes fondamentaux : tout ce qui fait la richesse immatérielle de l'Homme - son potentiel de connaissances, ses compétences, son savoir-faire, son intelligence comportementale, etc. - constitue un véritable capital et celui-ci peut être valorisé au même titre que le capital matériel. Ainsi, lorsqu'un individu examine une opportunité dans le domaine du travail ou de la formation, il raisonne en « investisseur ». Autrement dit, il évalue rationnellement en quoi cette opportunité va lui permettre de rentabiliser son investissement et de valoriser son propre capital. L'individu prend une forme de pari sur l'avenir : en développant son capital à court terme, il en tirera des bénéfices supérieurs à long terme. A l'inverse, à partir du moment où les coûts de prolongation d'une scolarité sont supérieurs aux revenus que l'on peut en attendre, les individus mettront fin à leur formation et entreront sur le marché du travail.

Pour Becker, les salaires vont ainsi être fonction du « capital humain » accumulé par les travailleurs, c'est-à-dire des **investissements** qu'ils ont fait pour accroître leurs compétences, leurs qualifications, ou simplement pour améliorer leur état de santé. Selon lui, il y a deux types d'investissement en capital humain, soit l'investissement fait avant d'entrer sur le marché du travail (éducation), et celui fait lorsque l'individu est déjà travailleur (formation en milieu de travail ou formation pour adulte). En effet, bien que déterminante, la formation initiale n'est pas suffisante : l'individu doit constamment faire évoluer son capital afin de l'adapter aux besoins du marché (améliorer son employabilité, ses chances d'insertion professionnelle et trouver sa place dans la société).

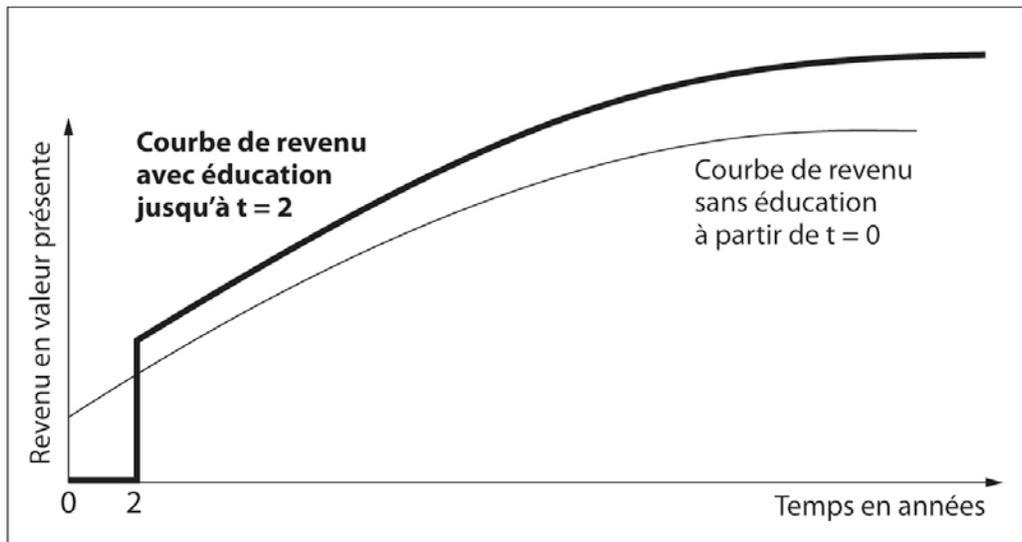
De plus, l'investissement en capital humain peut être général ou spécifique. Il est général lorsque les savoirs et savoir-faire développés ont un caractère générique. Ils peuvent être alors utilisés dans d'autres milieux de travail. On dira qu'ils sont transférables à d'autres entreprises au sein du marché du travail. On le considère comme spécifique lorsque les savoirs et savoir-faire développés ne sont utilisables qu'au sein de l'entreprise. Il s'agit le plus souvent de compétence liées à des processus techniques ou administratifs qui sont propres à l'organisation. Ils ne sont pas (ou très difficilement) transférables à d'autres milieux de travail.

Enfin, Becker argumente aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel. Ainsi, un individu qui choisi d'obtenir un grade supérieur en poursuivant ses études ou encore en accédant à des activités de

formation continue aura toutes les chances d'améliorer sa situation et de gagner davantage dans le futur, et donc de rentabiliser son investissement. L'entreprise de son côté, devra efficacement équilibrer ses dépenses en capital humain entre la partie spécifique et la partie générique. En effet, trop investir dans la partie générique (compétences facilement transposables ailleurs) l'expose à des départs, et donc à une perte de son investissement.

Figure 1.1

Comparaison des courbes de revenus d'un individu avec ou sans investissement en capital humain après une période donnée ($t=0$) (Source : Becker, 1962)



Cette théorie explique certains comportements, tels que la prolongation des études, considérés comme irrationnels dans une perspective de consommation immédiate, à court terme. En revanche, envisagés sous forme d'investissements, à moyen et long terme, ceux-ci deviennent alors rationnels.

1.1.3 Quels bénéfices et pour qui ?

Cette réflexion n'est pas sans bénéfices que ce soit pour l'individu, l'organisation ou la société. Tout d'abord, les recherches montrent une corrélation élevée entre la formation initiale, la performance en emploi et le salaire. Ainsi, Selon Becker, plus l'individu investit dans son parcours académique, plus il sera performant et aura un salaire élevé. Cela dit, chaque individu aura avantage à investir dans son capital humain tant et aussi longtemps que les coûts induits par cet investissement (notamment une perte financière) ne dépassent pas les gains futurs escomptés (par exemple, un emploi mieux rémunéré ou plus prestigieux). De plus, ce raisonnement peut varier selon l'âge des apprenants : ainsi, les gains nets sont moins élevés et les coûts d'opportunité augmentent avec l'âge des apprenants. D'un point de vue organisationnel, l'investissement en capital humain c'est-à-dire les formations offertes aux employés, a un impact sur la productivité et la capacité en entreprise. En outre, c'est la formation spécifique (en lien avec les changements dans l'organisation du travail, de structures d'emploi voire

d'innovation technologique) qui a le plus d'impact sur la performance. Finalement, l'investissement en capital humain engendre aussi des bénéfices sociétaux importants notamment en termes de croissance et de santé. Ainsi, cette théorie va permettre de tracer un lien entre le niveau d'éducation d'une population active d'un pays et la croissance économique de ce dernier. Par ailleurs, les individus les plus éduqués auraient un mode de vie plus sain et ainsi, moins de problèmes de santé.

1.1.4 Les enjeux de mesure et les diverses critiques de cette théorie

Nous l'avons précisé, la théorie du capital humain a donné lieu à une littérature importante notamment sur les enjeux de mesure. En effet, comme le dit l'adage, on mesure bien ce que l'on énonce clairement. Or, le capital humain, s'il est aisément compris, a une définition plus ou moins large selon les auteurs et inclut des notions vagues comme l'expérience ou les ressources d'un individu. Trois approches proposent de mesurer le capital humain, chacune ayant ses faiblesses (OCDE, 1998).

Tout d'abord, certains auteurs proposent de l'évaluer grâce au plus haut niveau de formation atteint par un adulte, en l'occurrence son diplôme. Ce choix entraîne trois difficultés : le niveau de diplôme n'est qu'un indicateur de performance, les qualifications et les compétences acquises après la fin de la scolarité ne sont pas prises en compte et, à l'inverse, la dépréciation éventuelle de capacités acquises, mais non utilisées n'est pas non plus considérée. Ensuite, d'autres proposent que le capital humain soit mesuré par des tests. Cette méthode soulève deux enjeux importants : c'est une mesure à un instant t (donc susceptible d'évoluer) et certaines qualités sont difficiles à mesurer notamment les attitudes ou les motivations d'un individu. Finalement, il serait possible de mesurer le capital humain en analysant les différences entre les revenus des adultes apparemment associés à certaines caractéristiques individuelles, en estimant leur valeur sur le marché et, par là leur stock en capital humain. Cette méthode est discutable dans la mesure où le lien entre productivité et niveaux de qualification est faible.

En dehors de ces problèmes de mesure évoqués dans la littérature, certaines critiques ressortent des travaux des chercheurs (OCDE, 1996). Tout d'abord, cette théorie, bien qu'attrayante, partirait d'une constatation optimiste et un peu simpliste. En effet, le capital humain n'est pas une marchandise de type commodité : il est constitué d'une somme de connaissances et de compétences qui sont souvent difficiles à évaluer. De plus, la causalité entre niveau de formation et la répartition des revenus est moins linéaire, plus segmentée et discontinue sur le plan qualitatif que ne le prévoyait la théorie. Dans la même veine, le lien de causalité est difficile à établir dans la mesure où il est délicat d'évaluer le degré de connaissance ou de compétences qu'un actif possède effectivement ou qu'il pourrait acquérir grâce à la formation. Le défi empirique relativement aux intrants et aux extrants de la production des connaissances est de taille et les méthodes ne permettent pas de mesurer avec précision la capacité existante du stock de connaissances dont dispose un individu ou l'augmentation de sa capacité productive liée au savoir acquis (notamment par le biais d'un investissement en formation complémentaire).

APPORTS POUR LA GRH

Les principes énoncés par la théorie du capital humain se retrouvent désormais dans bien des aspects et dans bien des discours de la GRH, que ce soit dans des raisonnements au niveau individuel (capital

humain que chaque individu cherche à optimiser par ses investissements) ou au niveau plus collectif et organisationnel (capital humain global que la firme doit chercher à optimiser par ses stratégies RH). Chaque fois, l'équation est établie entre l'investissement qui est consacré et les gains individuels ou organisationnels qui ont des chances d'en résulter. Le domaine de la formation et du développement des compétences s'applique parfaitement à cette dynamique. Mais il faut bien reconnaître que l'expression «capital humain» est maintenant utilisée bien au-delà de son sens originel, et est devenu un synonyme de l'expression «ressources humaines», d'où ces fonctions de vice-présidence au capital humain que l'on voit se généraliser actuellement.

Textes clés

- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital : a theoretical analysis , *The Journal of Political Economy*, vol. 70, no 5, p. 9-49.
- Chamak, A. et Fromage, C. (2006). *Le Capital Humain- Comment le développer et l'évaluer*, Éditions Liaisons, 201 pages.
- Gendron, B. (2008). *Capital émotionnel et éducation*, *Dictionnaire de l'éducation*, Van Zanten A. (dir.), Paris : PUF, 705 pages.
- Mincer, J. (1958). « Investment in Human Capital and Personal Income Distribution », *Journal of Political Economy*, vol. 66, no 4, p. 281-302.
- Rodriguez, J. P. et Steven R. L. (2007). A new view of institutions, human capital, and market standardisation, *Education, Knowledge and Economy*, vol. 1, no 1, p. 93-105.
- Tremblay, D-G (2006). *Formation et performance socioéconomique*, Têluq, Éditions Saint-Martin, 567 pages.
- Rapport de l'OCDE (1998) *L'investissement dans le Capital Humain- Une comparaison internationale*, 121 pages
- Rapport de l'OCDE (1996) : *Mesurer le Capital Humain- Vers une comptabilité du savoir acquis*, 128 pages.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital, *The American Economic Review*, vol. 51, no 1, p. 1-17.
- Von Thunen, J.H. (2011). *Der isolierte Staat*, Books on Demand, 698 pages.

1.2 La théorie des ressources

Grâce à son raisonnement intuitif, facilement énoncé et compris, la théorie des ressources est considérée par de nombreux chercheurs comme la théorie la plus influente en management stratégique. En ressources humaines, elle légitime une vision stratégique de la gestion des ressources intangibles d'une organisation (et, notamment du capital humain).

La théorie des ressources a pour objectif d'expliquer pourquoi certaines entreprises performant mieux que d'autres, c'est-à-dire pourquoi elles créent et maintiennent un avantage concurrentiel durable. Plusieurs auteurs se sont intéressés à cette question, notamment Penrose (1959), Wernerfelt (1984) ou

encore Rumelt (1984), mais c'est surtout le modèle de Barney (1991), par son effort de conceptualisation, de synthèse et d'opérationnalisation, qui a marqué ce domaine.

Barney définit les ressources comme tous les attributs (actifs, capacités, processus organisationnels, informations, savoirs) contrôlés par la firme lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies visant l'efficacité et l'efficience. Ces ressources peuvent être à capital physique (technologie, usine et équipements, localisation), à capital humain (formation, expérience, relations, intelligence des salariés) et à capital organisationnel (structure formelle, contrôles et systèmes de coordination).

Deux postulats sous-tendent le raisonnement de Barney : l'hétérogénéité et l'immobilité des ressources. Ainsi, au départ, toutes les firmes d'une même industrie ne possèdent pas les mêmes ressources et celles-ci ne sont qu'imparfaitement mobiles entre elles. Il en résulte que certaines entreprises peuvent posséder des ressources qui leur permettent de performer alors que d'autres non, et que cette situation peut perdurer.

Pour que ces ressources permettent d'atteindre un avantage compétitif durable, elles doivent remplir quatre conditions : elles doivent ajouter de la valeur, être rares, être difficilement substituables et être imparfaitement imitables. En d'autres termes, elles doivent permettre d'exploiter les opportunités et de neutraliser les menaces ainsi que de réduire le nombre de concurrents actuels et potentiels de la firme.

Une entreprise possédant les deux premières ressources (valeur et rareté) a l'avantage du « *first mover* » et sera souvent qualifiée d'innovateur stratégique (« *strategic innovator* »), mais pour avoir un avantage compétitif à long terme, ces ressources doivent être aussi difficiles à imiter. Trois facteurs sont alors à prendre en compte : les conditions historiques uniques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale du phénomène (relations interpersonnelles, réputation). En effet, une ressource est difficilement imitable, car elle s'est développée au fil du temps et les parties prenantes participant à sa création sont nombreuses. Par ailleurs, la notion d'ambiguïté causale est particulièrement intéressante : elle propose que les dirigeants sachent qu'il existe un lien entre les ressources et la performance durable de l'entreprise sans pour autant être capable d'explicitier clairement le processus causal qui conduit de la ressource à la performance. C'est justement cette ambiguïté qui rend l'imitation difficile par les concurrents.

Ainsi, le raisonnement de Barney est simple : un avantage concurrentiel est développé et maintenu grâce à différentes ressources ayant des attributs définis. Dans la mesure où toutes les entreprises n'ont pas accès aux mêmes ressources et que cela peut perdurer, celles qui les identifient et les développent peuvent prétendre à l'atteinte d'une performance supérieure.

Figure 1.2

Modèle conceptuel de la Théorie des ressources (Barney, 1991)



APPORTS POUR LA GRH

Loin d'être prisonnière d'un contexte ou d'éléments externes, l'idéologie de gestion prend, dans cette perspective, une tournure volontariste : il appartient au sommet stratégique d'identifier les ressources clés de l'organisation, de les développer et de les faire évoluer. Le capital humain faisant partie de ces ressources, il est de la responsabilité des gestionnaires d'identifier les employés ou les groupes d'employés critiques pour l'organisation et de les développer. Par ailleurs, cette perspective remet en cause le « *one-best-way* », c'est-à-dire l'idée qu'il y a une bonne manière de procéder. Ainsi, certaines pratiques ou programmes RH seraient meilleurs que d'autres et c'est ceux-ci qu'il faut mettre en place uniformément dans les entreprises, quelles que soient leurs caractéristiques propres. Or, pour bon nombre d'auteurs, les pratiques ressources humaines ont les mêmes attributs que les ressources et leur complémentarité et interdépendance ne permettent pas une imitation complète par les concurrents. Et c'est justement comme cela que certaines organisations développent et maintiennent leur avantage compétitif. Par ailleurs, le succès de cette perspective s'est traduit par le développement de nombreux courants : l'approche par les connaissances, par les capacités dynamiques ou encore par les compétences. La formation et le développement des salariés sont remis au cœur de la stratégie de l'entreprise et deviennent donc une source d'avantage concurrentiel durable.

Textes clés

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based view theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27, 643-650.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 701-721.

1.3 Le capital social

Le capital social permet d'établir les liens qui peuvent exister entre les relations sociales et d'autres formes de capitaux notamment le capital humain et le capital économique : il fait donc le pont entre l'économie et la sociologie. Plusieurs auteurs se sont intéressés au capital social notamment Bourdieu (1980), Coleman (1988), mais surtout Putnam (1995) grâce auquel ce concept a vécu une véritable montée en puissance. Si chacun a une approche particulière, tous partagent un point commun : la bienveillance que les autres ont envers un acteur peut être source de valeur, c'est-à-dire que les ressources sociales inhérentes aux relations peuvent être utilisées à des fins économiques.

Généralement, le capital social se définit comme l'ensemble des ressources que les individus peuvent obtenir grâce à leur réseau de connaissances, en faisant partie de leur réseau social ou simplement en étant connu d'eux et en ayant une bonne réputation. Ainsi, le réseau d'un individu, par sa nature complexe, contingente, peu imitable et peu exportable, lui permet d'atteindre un avantage concurrentiel notamment par les effets qu'il génère (confiance, compétences collectives, circulation d'information et transfert de connaissances). Le capital social réside donc dans la structure des relations entre les acteurs sociaux et non chez les acteurs eux-mêmes.

Pour qu'un acteur puisse bénéficier de son capital social, il faut que certaines conditions soient respectées : il doit disposer de l'opportunité d'entrer dans des transactions grâce à ses connexions internes ou externes, directes ou indirectes ; les membres du réseau doivent être motivés à agir en faveur de l'acteur et finalement, ils doivent avoir la capacité pour le faire.

Une des questions qui fait débat est de savoir si le réseau de contacts doit être fermé (le triangle de Coleman, 1988) ou s'il doit, au contraire, avoir des «trous structuraux» (Burt, 1995) permettant alors à l'acteur de devenir la tierce personne qui établit un contact. Pour Coleman, le réseau doit être fermé et il est nécessaire de maintenir des normes communes pour maintenir la confiance et, à terme, le capital social. Burt (1995) argumente au contraire en faveur d'un réseau fermé, parsemé de trous structuraux dans lesquels l'acteur s'engouffre pour créer un contact. Adler et Kwon (2002) réconcilient ces deux perspectives en proposant que la première se soit concentrée sur les réseaux internes alors que la seconde se soit concentrée sur les réseaux externes.

Lorsque l'on s'attarde au capital social, il est nécessaire de bien distinguer ses déterminants, ses composantes et ses effets. Nous les présenterons dans un schéma récapitulatif (Tableau 1.2).

Concernant les déterminants du capital social, les auteurs proposent de distinguer les déterminants internes (relatif à la nature même du réseau social) et déterminants externes (qui ne sont pas de nature sociale en eux-mêmes). Les principaux déterminants internes sont, entre autres, le temps dans la mesure où celui-ci permet la stabilité et la continuité des relations sociales.

C'est avec le temps que les normes de réciprocité et de confiance s'installent et favorisent la coopération. De plus, les individus sont plus enclins à interagir s'ils ont des destins interdépendants : l'identification d'objectifs communs est donc essentielle. En outre, en général, plus les individus sont interdépendants, plus leur capital social est élevé. Cela est certainement dû au fait qu'ils se rencontrent ou discutent fréquemment. Enfin, il est important que les frontières du réseau social soient identifiées :

pour que les normes de réciprocité puissent s'appliquer, il est nécessaire que les individus sachent qui est concerné par ces normes et qui ne l'est pas. Si les facteurs internes sont importants, ce sont les déterminants externes, en particulier l'organisation informelle et les pratiques managériales, qui sont le plus souvent abordés par les chercheurs. En effet, le capital social peut être renforcé par la mise en place de pratiques de gestion qui favorisent le fonctionnement informel de l'organisation mais aussi par des pratiques de GRH qui favorisent davantage l'équité et la dimension collective.

Par ailleurs, les auteurs distinguent trois dimensions au capital social: la dimension structurelle (nature et configuration des réseaux informels), la dimension cognitive (codes et croyances partagés) et la dimension relationnelle (confiance, obligation, identification).

Bien que moins mis en évidence dans les recherches sur le capital social, celui-ci comprend pourtant quelques risques ou conséquences négatives : l'exclusion des individus externes au réseau social, des demandes de solidarité ou d'entraide excessives entre les membres du groupe, une restriction de la liberté individuelle et, finalement, des normes qui freinent la réussite et le développement des membres du groupe.

Tableau 1.2

Le capital social : ses déterminants, ses formes et ses effets

Le capital social		
Les déterminants: Comment produire du capital social?	Les composantes: Qu'est ce que le capital social?	Les effets: Quels sont les effets du capital social?
<p>Déterminants internes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le temps • L'interdépendance entre les membres • L'interaction • La délimitation du réseau <p>Déterminants externes</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation informelle • Les pratiques de management <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'évaluation et la rétribution de la performance collective ▪ Le formation ▪ Les mesures de sécurité ▪ L'équité du recrutement ▪ L'équité de la rémunération ▪ La promotion interne 	<p>Dimension structurelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • La taille du réseau • La densité des liens • La diversité des membres <p>La dimension relationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • La confiance et la loyauté • Les normes et les sanctions • Les obligations • Les attentes réciproques • L'identité sociale <p>Dimension cognitive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le langage spécialisé • Les représentations partagées 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accroissement du capital intellectuel • La réduction des risques de faillite des entreprises • La réussite des alliance stratégiques • L'accroissement du niveau d'engagement des employés • La réduction des coûts de transaction • L'amélioration de la performance au travail • L'apprentissage organisationnel • La satisfaction et la réussite de carrière • Le niveau de rémunération des dirigeants • Réduction de la rotation des employés • Stimulation de l'innovation et l'efficience des équipes multidisciplinaires

Sources : Nahapiet et Ghoshal (1998), Baret et Soto Maciel (2004) et Bueno, Paz Salmador et Rodriguez (2004)

APPORTS POUR LA GRH

De nature plus systémique, sociologique et politique, cette perspective met donc de l'avant les relations sociales d'un individu et l'utilisation qu'il en fait. Loin d'être un acteur isolé, l'individu est au cœur de différents réseaux et c'est l'utilisation qu'il en fait qui lui permet d'atteindre certains objectifs. Les études montrent d'ailleurs que le capital social procure certains avantages tant au niveau individuel : engagement des employés (réduction du taux de roulement des employés), performance au travail, satisfaction vis-à-vis de sa carrière ; qu'au niveau organisationnel : apprentissage organisationnel, meilleure circulation de l'information (baisse des coûts de recherche et d'accès aux informations), stimulation de l'innovation et de l'efficacité des équipes multidisciplinaires, réduction des coûts de transaction ou encore réussite des alliances stratégiques.

Textes clés

- Adler, P.S. and Kwon, S-W. (2002) Social Capital: prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, p. 17-40.
- Baret, C. et Maciel, A. S. (2004), Apports et Limites de la Mesure du Capital Social en Recherche en Gestion des Ressources Humaines,
- Burt, R.S. (1995), Le Capital Social, les Trous Structuraux et L'entrepreneur, *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36, No. 4, p 599-628.
- Coleman, J. S. (1988) Social Capital in The Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, p. 95-120

1.4 La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social est la théorie dominante pour expliquer les comportements au travail. Selon ses précurseurs, Homans (1958) et March et Simon (1958), la relation d'emploi est appréhendée comme un échange entre l'employeur et l'employé que chacun cherche à maximiser. Ainsi, le niveau de satisfaction est atteint lorsque l'on reçoit beaucoup de son entreprise en ayant donné le moins possible.

Blau (1964) vient ensuite spécifier le type d'échange qui peut émerger de la relation d'emploi et en distingue deux sur un même continuum: l'échange économique – comprenant des obligations respectives claires, centrées sur la satisfaction de ses propres intérêts et limitées à un échange de ressources quantifiables - et l'échange social- qui inclut des obligations non spécifiées, laissées à la discrétion des deux parties tant quant à leur contenu qu'à leur fréquence d'apparition.

Selon Gouldner (1960), c'est la norme de réciprocité qui est à la base de l'échange durable et source de satisfaction. C'est en présence d'actions favorables et réciproques que la relation peut se perpétuer et que les obligations des deux parties vont se renforcer et être respectées. Ainsi, sans cette réciprocité, l'échange devient difficile. Deux postulats soutiennent ce raisonnement : l'individu aide ceux qui l'ont aidé et il ne traite pas mal ceux qui l'ont aidé.

Dans l'entreprise, l'échange social se présente sous diverses formes : il existe entre deux individus, entre deux groupes d'individus ou encore entre un individu et un groupe d'individu. Trois concepts majeurs permettent d'appréhender la relation d'emploi en organisation : le soutien organisationnel perçu (SOP), le contrat psychologique et la justice organisationnelle.

La réflexion qui sous-tend les concepts de soutien organisationnel perçu et de contrat psychologique est que les employés augmentent leurs efforts lorsqu'ils considèrent bénéficier de ressources de nature impersonnelle ou socio-émotionnelle. La théorie du SOP estime que les employés se forment des croyances générales concernant le degré selon lequel l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être (besoins de respect, d'approbation, d'affiliation et d'estime de soi). L'implication de l'organisation envers les employés influence les attitudes et les comportements au travail de ces derniers. Les individus percevant du SOP seront plus enclins à ressentir un sentiment d'obligation et de rendre la pareille, s'engageant envers l'organisation et augmentant leurs efforts.

Plus complexe, le contrat psychologique se définit comme un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément leurs promesses d'obligations réciproques. Il y a donc violation ou rupture du contrat psychologique lorsque les salariés considèrent que les employeurs ont manqué à leurs obligations. Lorsque c'est le cas, les réactions sont tant physiques que comportementales : réajustement à la baisse de leurs propres obligations, de leur engagement affectif ou encore de leur performance. À l'inverse, un contrat psychologique maintenu amène de nombreuses conséquences positives notamment la créativité, la sagesse, la flexibilité, l'innovation, la cohésion ou encore l'atteinte des objectifs organisationnels.

Construit lui aussi fondé sur l'échange social, le concept de justice organisationnelle influence fortement les attitudes et les comportements au travail. Il existe trois grandes formes de justice : la justice distributive (équité dans la distribution des ressources), la justice procédurale (équité dans l'application des procédures de distribution de ces ressources) et la justice interactionnelle (relations interpersonnelles impliquées). La perception d'être traité avec justice renforcera la perception de soutien organisationnel et de confiance (le contrat psychologique sera ainsi maintenu). Il en résultera un accroissement de la fidélité de l'employé à l'organisation et un niveau de performance élevé.

APPORTS POUR LA GRH

La théorie de l'échange social a mis de l'avant certains concepts clés en ressources humaines et, notamment concernant la relation gestionnaire-employé : le soutien et la confiance. Ainsi, le fait de déléguer, les pratiques de reconnaissance (particulièrement non monétaires), le respect jouent un rôle essentiel dans le maintien de la relation d'emploi. En effet, plus les employés ont le sentiment d'avoir le soutien et la confiance de leur superviseur, plus ils auront un engagement affectif envers leur organisation. De plus, plus les promesses d'obligations réciproques seront tenues, et plus les employés seront flexibles, créatifs, voire davantage mobilisés. Finalement, la perception de justice organisationnelle viendra renforcer ces comportements au travail.

Textes clés

Cole, M.S. *et al.* (2002). The workplace social exchange network, *Group & Organization Management*, vol.27, no.1, p.142-167.

- Cropanzano, R. *et al.* (2001). Three roads to organizational justice, *Research in personnel and human resource*, vol.20, p.1-113
- Cropanzano, R. *et al.* (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, vol.31, no.6, p.874-900.
- Coyle-Shapiro, J., Parzefall, M. (2006). *Comportement Organisationnel*.- Chapitre 1, «Explorer la théorie du contrat psychologique: question clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi.», p. 21-67

1.5 L'intelligence émotionnelle

Depuis le début des années 1990, les écrits sur l'intelligence émotionnelle explosent. Cela s'explique par l'épuisement du modèle de gestion traditionnel au sein duquel le gestionnaire est un acteur rationnel et dans lequel l'affectivité est perçue comme une menace potentielle. Le contexte économique n'est pas non plus étranger à cet intérêt pour les émotions et la cognition : en effet, dans une économie basée sur le service, c'est précisément la composante émotive de la relation au client qui prévaut. On assiste donc à un engouement pour cette thématique influencée par les écrits en psychologie (Ashkanasy et Daus, 2002).

Alors que pendant longtemps, l'intelligence se mesurait avec le quotient intellectuel (QI), au début des années 1980, le psychologue américain Gardner (1993) a mis en avant l'intelligence émotionnelle comme étant une forme au moins aussi importante. Très simplement, celle-ci renvoie à l'utilisation intelligente de ses émotions, c'est-à-dire qu'un individu les utilise à son avantage de façon à obtenir les résultats attendus. Cette forme d'intelligence peut être utilisée de manière à la fois intrapersonnelle (pour s'aider soi-même) et interpersonnelle (pour aider les autres).

En termes d'aptitudes, on parlera de quatre niveaux d'intelligence émotionnelle, chacun s'imbriquant dans les précédents :

- L'aptitude à percevoir, à évaluer et à exprimer des émotions avec précision.
- L'aptitude à aller chercher des sentiments au besoin, lorsqu'ils peuvent nous aider à mieux nous comprendre ou à mieux comprendre une autre personne.
- L'aptitude à comprendre les émotions et ce qui s'en dégage.
- L'aptitude à gérer ses émotions pour favoriser le développement affectif et intellectuel.

Dans le domaine de la gestion, les auteurs se sont surtout intéressés aux liens entre l'intelligence émotionnelle et les performances individuelles ou organisationnelles.

APPORTS POUR LA GRH

Le développement de cette perspective a permis d'intégrer le rôle des émotions et de l'affect dans la compréhension des comportements au travail et, notamment, la motivation ou la performance. Selon les auteurs, l'intelligence émotionnelle est un indicateur qui ajoute, en plus du quotient intellectuel (QI), à l'explication des performances futures. Elle est associée au succès personnel notamment pour les leaders. En effet, les individus capables de contrôler leurs émotions, de faire preuve

d'enthousiasme et d'empathie ont des résultats bien supérieurs aux autres membres de l'organisation. De plus, elle est le fruit d'un processus d'apprentissage : les individus sont capables de développer leur intelligence émotionnelle. Plus encore, c'est un impératif organisationnel : ainsi, cette forme d'intelligence est reliée non seulement à la fidélité du personnel, au travail d'équipe, mais aussi à l'innovation, à la qualité du service, à la fidélité des clients, à la réduction des conflits et à la performance de groupe (Ashkanasy et Daus, 2002).

Textes clés

- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86. doi: 10.5465/AME.2002.6640191
- Barsade, S.G. et al. (2007). Why does affect matter in organizations?, *The Academy of Management Perspectives*, vol.21, no.1, p.36-59.
- Mayer, J.D. et Salovey P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.
- Weiss, H.M. et al. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work., *Research in Organizational Behavior*, vol.18, p.1-74.
- Salovey, P. et Mayer, J.D. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211

1.6 Autres théories et approches ayant marqué le domaine de la GRH

1.6.1 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est une théorie économique dont l'unité d'analyse est le contrat entre le principal et l'agent. L'objectif de cette théorie est de déterminer le contrat le plus efficace pour la relation entre le principal et l'agent. Deux types de contrats peuvent être engagés, soit le contrat orienté vers les comportements (ou de type comportemental) et le contrat basé sur les résultats. Le premier réfère aux salaires fixes et aux modes de rémunération d'une gouvernance de type hiérarchique. Le second concerne les contrats qui mènent à une rémunération variable ou incitative, comme les salaires à la commission ou les options d'achat d'action. Le choix d'un contrat sera fonction de la possibilité pour le principal d'exercer un certain contrôle sur les activités professionnelles de l'agent. Le principal aura donc un arbitrage à effectuer entre le coût exigé par l'agent en échange de la prise de risque et le coût d'acquisition de l'information sur les comportements de l'agent.

Les contributions de cette théorie se reflètent évidemment dans la compréhension des mécanismes de contrôle et des modes de rémunération, mais aussi dans la compréhension des comportements contre-productifs au travail, des comportements relatifs à l'« *impression management* » et de la gestion des systèmes d'information. De plus, elle fournit des outils pertinents pour les gestionnaires en ressources

humaines confrontés à des problématiques d'opportunisme des agents, de choix de rémunération ou d'implantation de système de contrôle.

Textes clés

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review, *The Academy of Management Review*, vol.14, no.1, p.57-74.

Shapiro, S. (2005). Agency theory, *Annual review of sociology*, vol.31, no.1, p.263-284

1.6.2 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction est une théorie économique dont la principale unité d'analyse est la transaction qui implique au moins deux agents. De façon générale, la théorie des coûts de transaction vise à identifier le mode de gouvernance (marché, entreprise, hybride) qui permet le meilleur scénario en termes d'économie de coûts de transaction. Celle-ci propose donc d'analyser le choix du « *make or buy* » ou d'un mode de gouvernance hybride selon les coûts de transactions. Ces coûts de transaction sont eux-mêmes influencés par des facteurs divers, tels que les attributs des transactions ou encore les caractéristiques des modes de gouvernance.

Cette théorie constitue un appareil conceptuel intéressant pour évaluer la décision d'externalisation de certaines activités au sein d'une organisation. De plus, elle a une implication importante dans le domaine de la rémunération : il y a un coût de transaction pour l'employeur qui veut réduire les risques d'opportunisme de ses employés clés. Si celui-ci veut établir une relation à long terme avec ces derniers, il doit investir dans des programmes ou activités qui permettront de leur procurer des incitatifs (par exemple, un plan de carrière).

Textes clés

Williamson, O.E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach, *The American journal of sociology*, vol.87, no.3, p.548-577.

Ghertman, M. (2006). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, *Revue française de gestion*, no.160, p.191-213

1.6.3 Le capital intellectuel

Même s'il existe un consensus sur ce que représente le capital intellectuel, aucune définition n'est universellement acceptée. De manière générale, le capital intellectuel désigne les actifs intangibles d'une organisation c'est-à-dire des actifs non monétaires (sans substance physique) bien qu'ils possèdent une valeur et puissent générer des profits futurs. Plusieurs visions du capital intellectuel cohabitent : celui-ci peut être considéré comme de la connaissance pouvant avoir de la valeur (agrégat des connaissances et des compétences des employés) permettant d'obtenir un avantage compétitif, ou encore comme tous les actifs ou ressources intangibles d'une organisation (processus, brevet, capacité d'innovation...).

Comme l'ont bien documenté Polanyi (1966) puis Nonaka et Takeuchi (1997), il existe deux types de connaissances : la connaissance explicite et la connaissance tacite. La première étant codifiée et codifiable alors que la seconde n'est pas verbalisée et prend racine dans les expériences, les attitudes, les valeurs et les comportements des individus. De plus, cette connaissance peut être individuelle ou organisationnelle.

Le capital intellectuel a souvent été étudié en lien avec la gestion des connaissances, soit la gestion du capital intellectuel d'une organisation. Le raisonnement relie ces deux notions. D'une part, lorsque les activités de gestion des connaissances sont utilisées pour développer et maintenir le capital intellectuel, il devient source d'avantage compétitif. D'autre part, lorsque celui-ci est bien utilisé et exploité, cela augmente la capacité d'absorption de l'organisation ce qui, en retour, facilite les processus de gestion des connaissances.

Dans cette perspective, les questions de développement, de transfert (notamment intergénérationnel) ou encore de partage des connaissances, sont placées au centre des réflexions en ressources humaines.

Textes clés

Choong, K. K. (2008), Intellectual Capital: Definitions, Categorization and Reporting Models, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 4, p. 609-638.

Petty, R. et Guthrie, J. (2000), Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 2, p. 155-176.

Pew Tan, H., Plowman, D. et Hancock, P. (2008), The Evolving Research on Intellectual Capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 4, p. 585-608.

1.7 Synthèse

Les théories et perspectives présentées ici ont toutes influencé, à un niveau ou à un autre, les pratiques et les stratégies RH dans les entreprises.

Les postulats de la théorie du capital humain autour du retour sur investissement sont maintenant intégrés aux raisonnements de recrutement, de formation, de gestion des carrières et d'évaluation de la performance. Mais c'est sans doute la perspective des ressources de Barney qui a eu l'impact le plus important dans la sphère des praticiens et des chercheurs. Instinctive et synthétique, elle a donné ses lettres de noblesse à une vision stratégique de la gestion des ressources humaines. De plus, elle met de l'avant une nouvelle idéologie de gestion plus volontariste, selon laquelle il appartient au sommet stratégique d'identifier les individus ou groupe d'individus clés et de le développer ainsi que de trouver la bonne combinaison de pratiques de GRH apportant un avantage concurrentiel durable. L'idée n'est donc plus d'appliquer des recettes miracle mais d'envisager son organisation de manière globale et d'identifier les ressources autour desquelles on peut construire une stratégie à moyen ou long terme.

Une autre théorie qui a marqué le champ des ressources humaines est la théorie de l'échange social. S'agissant de la relation employeur-employé ou plus précisément superviseur-individu, celle-ci montre que la relation d'échange doit perdurer dans le temps (on parlera alors d'échange social et non plus

d'échange économique) pour qu'elle ait un impact sur la performance. Plusieurs facteurs viennent influencer cette relation notamment la confiance, le soutien organisationnel perçu ou encore les perceptions de justice organisationnelle. A terme, l'individu développera un engagement affectif fort et se sentira plus mobilisé. Cependant, comme le montre la théorie du capital social, qui ouvre une perspective plus politique, l'individu n'est pas un acteur isolé. Il est au centre de différents réseaux sociaux grâce auxquels il peut atteindre certains objectifs.

Cela dit, les avantages ne sont pas qu'individuels : l'organisation bénéficie aussi du capital social d'un individu et elle peut utiliser certains mécanismes pour le renforcer notamment grâce à la mise en place de certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

Enfin, plus récemment, on a mis en avant un nouveau facteur influençant la motivation et la performance des individus : les émotions et l'affect. Grâce aux apports de la psychologie, le modèle de l'acteur rationnel est mis à mal et on ajoute une dimension humaine aux pratiques de gestion. Ainsi, non seulement les meilleurs leaders sont capables de gérer leurs émotions, mais cela peut-être le fruit d'un apprentissage individuel, voire d'une obligation organisationnelle.

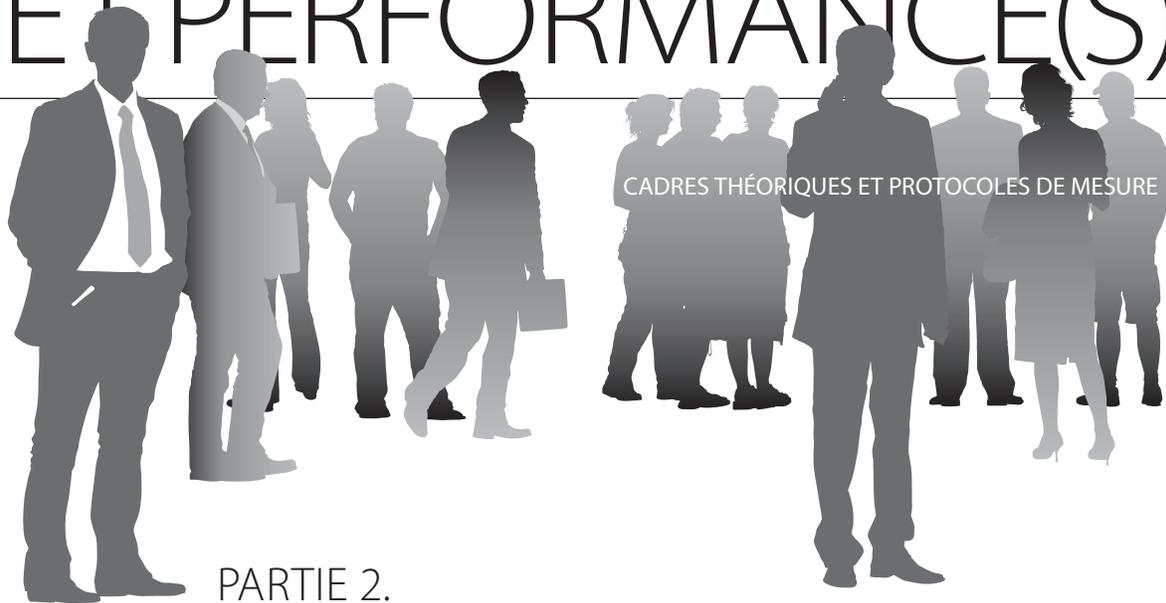
Désormais, les gestionnaires doivent prendre en compte l'individu dans sa totalité, dans sa relation avec son organisation et au sein de son réseau. Les pratiques de ressources humaines doivent être adaptées au contexte particulier dans lequel s'inscrit l'entreprise et c'est cette combinaison stratégique des initiatives ressources humaines et des individus qui permettra à l'organisation d'atteindre un avantage concurrentiel durable.

Bibliographie complémentaire

- Adler, P.S. and Kwon, S. W. (2002), Social Capital: prospects for a New Concept , *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, p. 17-40.
- Baret, C. et Maciel, A. S. (2004), Apports et Limites de la Mesure du Capital Social en Recherche en Gestion des Ressources Humaines.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley and Sons, 364 pages.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*, Les Éditions de Minuit, Collection « Le sens commun », Paris, 475 pages.
- Bueno, E., Salmador, M. P. and RODRIGUEZ, O. (2004), The Role of Social Capital in Today's Economy- Empirical Evidence and proposal of a new model of intellectual Capital, *Journal of Intelligence Capital*, Vol. 5, No. 4, p. 556-574.
- Coleman, J. S. (1988), Social Capital in The Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, p. 95-120.
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, Basic Books, 320 pages.
- Gouldner, A. W. (1960), *The norm of reciprocity: a preliminary statement*, *American Sociological Review*, Vol. 25, p.161- 178.
- Homans, G. C. (1958). « Social Behavior as Exchange », *American Journal of Sociology*, Vol. 63, No. 6, p. 597-606.

- March, J. G. et Simon, H. (1958). *Organizations*, New York: John Wiley and Sons, 262 pages.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, p. 242-288.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice- La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, 303 pages.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York : John Wiley and Sons,
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, 128 pages.
- Putnam, R. D. (1995), Bowling alone : America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, Vol. 6, No. 1, p. 65-78.
- Rumelt, R. P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm, dans Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, p. 556-570.
- Wernerfeld, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, p. 171-180.

CAPITAL HUMAIN ET PERFORMANCE(S)



CADRES THÉORIQUES ET PROTOCOLES DE MESURE

PARTIE 2.

IMPACTS DES STRATÉGIES
DE GESTION DU CAPITAL
HUMAIN SUR LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE

Si les théories autour du capital humain amènent à penser que ce capital est précieux pour l'entreprise et qu'il doit être «géré» avec soin si l'on veut obtenir la performance au niveau organisationnel, la question se pose alors des modalités et de la qualité de cette gestion. Autrement dit, de quelle façon faut-il organiser la GRH, autour de quelles stratégies et de quelles pratiques, pour qu'elle conduise à un capital humain de qualité, qui en retour va permettre d'atteindre certains objectifs organisationnels.

Cette préoccupation n'est pas nouvelle, mais on peut considérer que le caractère stratégique de la GRH dans l'atteinte des objectifs organisationnels a pleinement été reconnu par les théoriciens au milieu des années 80s. Ce n'est qu'un peu plus tard, vers le début des années 90s, que les travaux empiriques sur la question ont vraiment commencé, et continuent de se développer encore de nos jours.

Partant d'un rapide rappel des deux approches conceptuelles qui ont marqué le domaine de la GRH au cours des années 80s, soit celle de Beer et coll. (1984) et celle de Dyer et coll. (1988), nous présenterons dans cette partie une série d'études empiriques en détaillant les principales méthodologies qui ont été utilisées pour analyser la relation entre la nature des pratiques RH et les résultats organisationnels. Une discussion sur les apports et les limites de ces recherches clôturera notre réflexion.

2.1 Des modèles opérationnels aux modèles stratégiques de GRH

2.1.1 L'approche de Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton (1984)

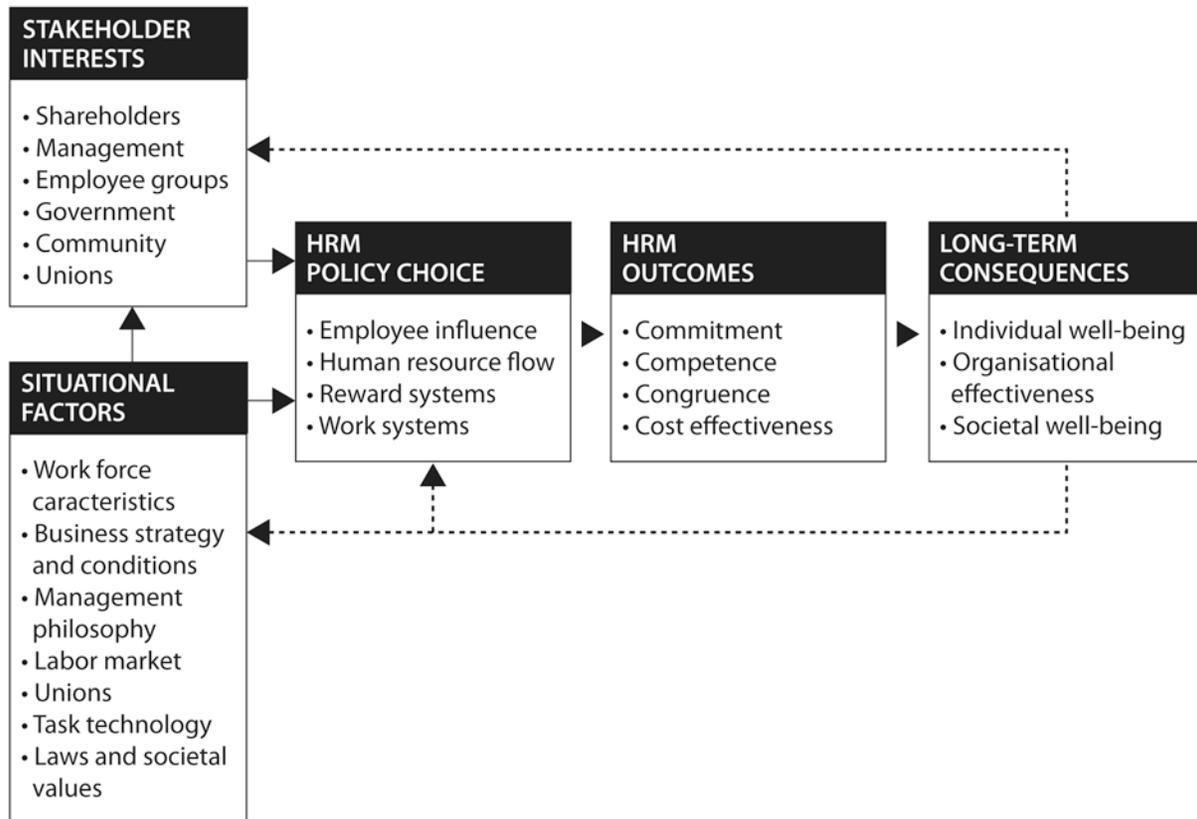
Le modèle de Beer et coll. (1984) positionne clairement les choix politiques fait en matière de GRH comme la résultante des interactions entre les diverses parties prenantes au système (actionnaires, direction, groupes d'employés, syndicats, gouvernement et communauté), et d'un certain nombre de facteurs contextuels / environnementaux (caractéristiques de la main-d'œuvre, stratégies d'affaire, philosophie de gestion, marché du travail, syndicats, technologie, lois, valeurs sociétales) (Figure 2.1). Ces choix se déclinent à quatre niveaux qui correspondent à quatre questionnements relatifs à la façon de gérer les employés :

- Quel niveau d'influence va-t-on accorder aux groupes d'employés, comment vont-ils être impliqués dans les processus décisionnels, à quelles étapes vont-ils être consultés, et par quels mécanismes cette influence va-t-elle pouvoir s'exprimer?
- Quels types de flux de main-d'œuvre va-t-on privilégier à l'entrée (recrutement, sélection, intégration), à l'interne (évaluation de la performance, carrière, mutation, promotion) et à la sortie de l'organisation (licenciement, retraite, externalisation)?
- Quel sera le système de récompense et d'incitation? Quelle répartition entre la rémunération directe vs indirecte, entre la rémunération fixe et incitative, entre la rémunération sur une base individuelle vs sur une base collective, etc.)
- Enfin, quel système de travail sera privilégié? Un système traditionnel basé sur des emplois précisément définis, une spécialisation du travail, une supervision étroite, de faibles possibilités de développement et de carrière? Ou au contraire sur ce que l'on peut qualifier de *high-commitment work system* basé sur des emplois aux contours larges, sur la rotation des postes, sur la

rémunération en fonction des compétences, sur l'évaluation par les pairs, sur le travail en équipe et sur un accès large aux données de l'entreprise.

Figure 2.1

Le modèle de Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton (1984)



Source : Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.R.; Mills, D.Q.; Walton, R.E. (1984) *Managing Human Assets*. The Free Press.

De la réponse à ces questions vont dépendre quatre «résultats RH» qui devront faire l'objet d'une évaluation précise :

- Le niveau d'engagement (*commitment*), c'est-à-dire dans quelle mesure les politiques RH ont pour effet de renforcer l'engagement des employés envers leur travail et envers leur organisation.
- Le niveau de compétence, c'est-à-dire dans quelle mesure les politiques RH ont pour effet d'attirer, de conserver, de développer les employés en fonction des habiletés et des connaissances requises par l'organisation, dans le présent et pour le futur.
- Le niveau de congruence, c'est-à-dire dans quelle mesure il existe un haut niveau de cohérence interne entre les politiques et les pratiques RH réservées aux gestionnaires et celles réservées aux employés, entre celles des différents groupes d'employés, et même au sein de chaque individu partie-prenante à tous ces systèmes.

- Le niveau d'efficacité économique (*cost effectiveness*), c'est-à-dire combien coûte réellement telle ou telle stratégie ou pratique RH en termes de salaires, d'avantages sociaux, de roulement, d'absentéisme, de potentiel d'arrêts de travail, de risques d'accidents du travail, etc.

De l'intensité des résultats RH obtenus à ces quatre niveaux dépendra la performance ultime du système, déclinée en bien-être individuel, organisationnel et sociétal. Les auteurs développent par la suite un raisonnement de contingence et font l'hypothèse que certaines combinaisons de pratiques RH conduiront à des liens d'emplois spécifiques. Ainsi le *modèle bureaucratique* considérera l'employé comme un subordonné. L'entrée dans l'organisation se fera par la base, la rémunération sera basée sur l'évaluation des emplois, et le tout se déroulera dans le cadre d'une division stricte du travail et d'une chaîne étroite de commandement. Le *modèle du marché* considérera l'employé comme un entrepreneur avec qui l'entreprise négociera des contrats basés sur la valeur économique des services demandés par l'organisation. L'entreprise sera flexible avec des entrées et sorties fréquentes de personnel, la rémunération sera basée sur la performance, et l'organisation du travail favorisera le travail en équipe. Le *modèle du clan* considérera l'employé comme le membre d'un collectif. Les consultations et la recherche de consensus seront permanentes, l'emploi sera garanti sur le long terme, la rémunération sera basée sur l'ancienneté, la compétence et le partage des gains, et le travail sera organisé autour de mandats précis où la pression des pairs jouera fortement.

On peut voir que cette modélisation reste, dans ses grandes lignes tout à fait contemporaine, et que les auteurs avaient, dès 1984, proposé un modèle intégrateur cohérent de l'influence des stratégies et des pratiques RH sur la performance organisationnelle. La prise en compte des impacts de la GRH sur le bien-être des employés et sur celui de la société était incontestablement avant-gardiste.

2.1.2 L'approche de Dyer et Holder (1988)

Quelques années plus tard, Dyer et Holder proposent un cadre conceptuel résolument stratégique de la GRH et avancent davantage encore dans l'idée que les stratégies et les pratiques ne peuvent être universelles, mais qu'elles doivent être contingentes à des contextes internes et à des environnements précis. Ils nous montrent comment la fonction RH a évolué dans le temps, passant de l'époque où l'enjeu des spécialistes RH étaient d'abord et avant tout de s'assurer de la continuité des opérations (1945-1970), et où les activités RH restent très peu intégrées les unes aux autres, à l'époque suivante où, sous l'effet de l'implantation massive des nouvelles technologies, les préoccupations de qualité, de flexibilité, et d'efficacité de la fabrication prennent le pas sur le contrôle strict des comportements, et amènent la fonction à la fois à se professionnaliser, à s'ouvrir sur les autres fonctions et sur les stratégies de l'entreprise et à optimiser le déploiement des pratiques RH entre elles.

Les auteurs basent leur raisonnement en situant le champ décisionnel en RH au centre de quatre types d'environnements; soit l'environnement externe (syndicat, législation, marché du travail), l'environnement interne (pratiques passées, valeurs de la direction, ressources), l'environnement organisationnel (structure, technologie), et l'environnement d'affaires (stratégie de la firme). La GRH s'articule alors autour d'un certain nombre de buts ou d'objectifs RH et d'un certain nombre de moyens ou de pratiques RH. Les objectifs RH recoupent assez étroitement les résultats RH de Beer et coll. (1984) et sont :

- la contribution, soit les comportements et les objectifs de performance qui sont attendus des individus et des groupes (y compris en termes de flexibilité, d'initiative, de créativité);
- la composition, soit la façon dont les effectifs seront répartis quantitativement et qualitativement (effectif total, ratio opérationnels/fonctionnels, type de qualification, etc.);
- la compétence, soit le niveau global de compétence qui doit être maîtrisé par les différentes catégories d'employés; et
- l'engagement, soit le niveau d'attachement recherché et le degré d'identification aux objectifs de l'organisation.

L'atteinte de ces objectifs se fera en recourant, à des intensités et avec des combinaisons variables, à un ensemble de huit moyens RH, qui sont : 1) le recrutement et la sélection; 2) le développement; 3) la rémunération; 4) l'organisation du travail; 5) la supervision et la gestion de la performance; 6) les relations avec les employés; 7) les relations avec les syndicats; et 8) les relations avec les gouvernements.

De façon intéressante, Dyer et Holder introduisent dans le raisonnement le concept de «*fit*», soit le niveau de cohérence (*congruence*) interne et externe qui existe entre les composantes du système. Ce concept, nous le verrons, sera repris dans certains travaux sur les liens entre stratégies/pratiques RH et performance organisationnelle. La cohérence externe (*external fit*) réfère au fait que les objectifs RH sont en cohérence avec les exigences de la stratégie de l'entreprise et pertinents par rapport aux conditions de l'environnement. La cohérence interne (*internal fit*) réfère : 1) au fait que les pratiques RH sont en cohérence avec les objectifs RH, et 2) au fait que les pratiques RH sont en cohérence et en synergie entre elles. Plus les ajustements (*fit*) seront étroits à l'interne et à l'externe, et meilleure sera la stratégie RH, tant dans sa formulation, que dans son déploiement et dans ses impacts sur les individus et l'organisation.

Partant de leur idée de contingence entre les objectifs RH et les pratiques RH en fonction des environnements interne et externe, organisationnel et d'affaires, les auteurs nous proposent une typologie des stratégies RH illustrant la grande majorité des entreprises nord-américaines. Trois stratégies sont clairement différenciées :

La stratégie de récompense (*inducement*) se retrouve principalement dans des milieux où la concurrence est très forte et où l'entreprise doit se distinguer par un rapport qualité/prix favorable. La préoccupation première est au niveau des coûts de main-d'œuvre et l'activité RH centrale concerne les plans d'incitation au mérite (rémunération incitative, bonus, partages des gains ou des profits). Plus largement, la stratégie RH vise avant tout à encourager un haut niveau de fiabilité et de prévisibilité dans la conduite des opérations.

La stratégie d'investissement (*investment*) s'inspire largement de la théorie du capital humain. Associée souvent à une approche paternaliste des RH, cette stratégie correspond à des entreprises qui cherchent à se différencier qualitativement sur leurs produits ou leurs services et qui veulent maintenir un haut niveau de flexibilité. Très à l'écoute de ses environnements, l'objectif est pour ces firmes de concevoir des activités RH permettant d'attirer de la main-d'œuvre hautement qualifiée et à potentiel de développement élevé. L'excellence est une valeur centrale, et l'équité, la sécurité et le respect sont fortement valorisés. Les avantages sociaux sont généreux, mais les rémunérations au mérite sont plutôt

rare. L'organisation du travail est traditionnelle (tâches bien définies), mais la supervision se veut facilitante pour les employés. Enfin, les processus de règlement des conflits sont développés et les programmes d'assistances aux employés nombreux.

La stratégie d'implication (*involvement*) s'inspire du mouvement des relations humaines et se traduit par des activités d'enrichissement du travail, de qualité de vie au travail et de démocratie industrielle. Elle concerne des environnements hautement compétitifs, imposant la différenciation continue des produits et des services. La stratégie d'implication semble particulièrement bien adaptée à une main-d'œuvre hautement scolarisée, ayant un grand besoin d'autonomie et de défi dans le travail. L'objectif principal de cette stratégie est d'obtenir un haut niveau d'engagement des employés basé sur une identification profonde à leur travail, à leur mission et à leur organisation. L'objectif est pour les employés de démontrer le plus possible leur initiative, leur créativité et leur spontanéité dans la résolution d'une multitude de problèmes. L'organisation du travail et la supervision sont au cœur de ces dispositifs. Les décisions sont décentralisées au plus petit niveau possible, et les superviseurs sont là avant tout pour faciliter le travail de leurs équipes. Une bonne partie du contrôle social se fait par les pairs plutôt que par supervision directe.

Au total, on voit que chacune de ces trois stratégies RH ne sera efficace que si elle se trouve en phase avec ses divers environnements et que la configuration objectifs RH / pratiques RH sera chaque fois contingent.

2.1.3 L'approche de Boxall et Purcell (2010)

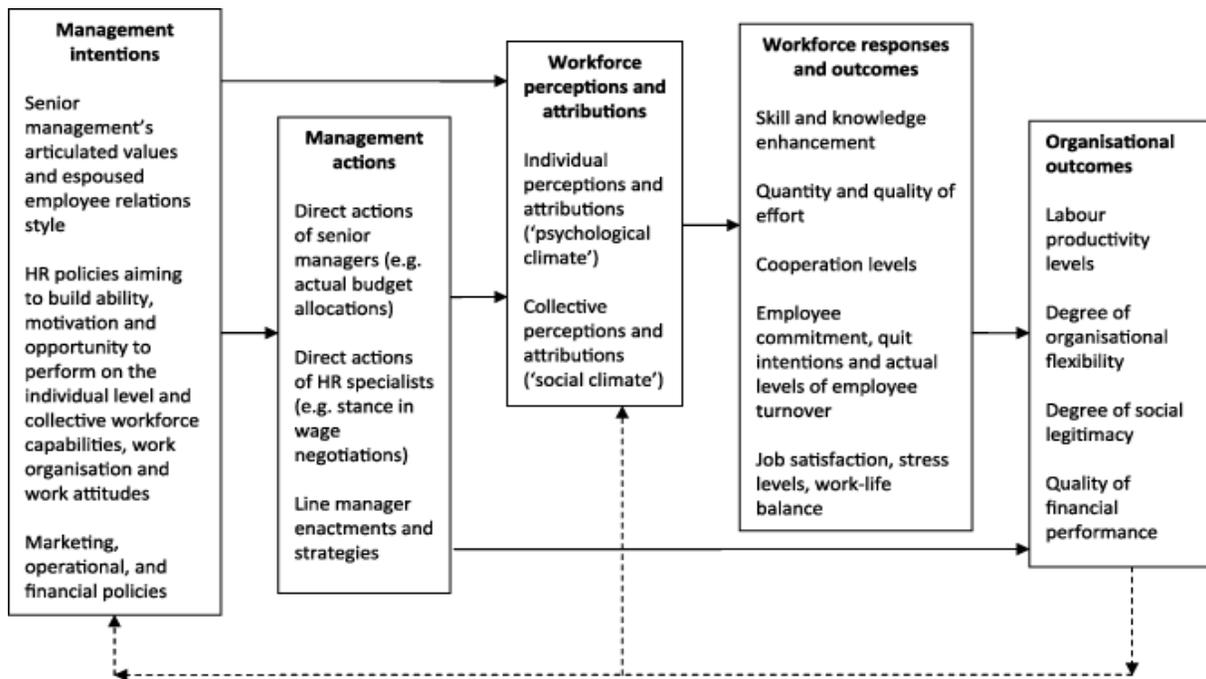
Pour terminer cette section, nous présenterons un modèle intégrateur très récent : celui de Boxall et Purcell (2011) (Figure 2.2). A partir de nombreux résultats de recherche, les auteurs ont tenté de mieux comprendre la boîte noire que représente la chaîne de liens complexe entre les pratiques de ressources humaines et la performance organisationnelle. L'originalité de leur réflexion repose sur le point de vue qu'ils adoptent : plutôt que de travailler à partir des trois approches traditionnellement utilisées par les chercheurs (universelle, contingente et configurationnelle), ils choisissent de bâtir un cadre d'analyse systémique autour des diverses parties prenantes. Leur modèle repose sur un cheminement subtil mettant en avant les intentions, les perceptions et les interprétations des différents acteurs. Mais leur démarche est originale à plusieurs autres niveaux :

- Si certaines macrovariables proposées restent classiques (notamment les résultats des employés et de l'organisation), ils les reconceptualisent de manière à faire intervenir de nouveaux éléments. Ainsi, les résultats organisationnels ne sont pas uniquement des résultats économiques, mais recouvrent la légitimité sociale et la flexibilité organisationnelle qui sont de bons indicateurs de la performance d'une entreprise. Par ailleurs, si les résultats des employés peuvent être mesurés par l'engagement ou le niveau de stress, les auteurs font intervenir de nouvelles variables comme la quantité et la qualité des efforts ou les niveaux de coopération.
- Les auteurs font la distinction entre les intentions des gestionnaires qui sous-tendent la mise en place de certaines pratiques et la perception qu'en ont les employés. Ils argumentent qu'il peut y avoir une grande variation entre les deux, ce qui aboutira potentiellement à des résultats très différents et qui milite en faveur d'une approche multisources dans les collectes de données.

- Ils mettent aussi en avant la diversité des intentions managériales ce qui explique le choix de mettre en place certaines pratiques plutôt que d'autres. S'ils mettent en avant les politiques RH, les attitudes et l'organisation du travail, les auteurs ajoutent des variables peu prises en compte dans les recherches traditionnelles : les valeurs des gestionnaires, les relations employeur-employés ainsi que les politiques financières, marketing et opérationnelles. La mise en place de pratiques RH doit être mise en lien avec une stratégie d'affaires, mais aussi avec un contexte organisationnel particulier.
- Boxall et Purcell font aussi la distinction entre les actions des différents acteurs patronaux : les gestionnaires seniors, les spécialistes RH et les gestionnaires de premier niveau. Ceux-ci auront des interprétations différentes des politiques RH mises en place par la direction ce qui aura un impact sur le choix de leurs actions et sur la perception qu'en auront les employés.
- Finalement, les auteurs font la distinction entre deux niveaux d'analyse qu'engendre la mise en place d'une pratique RH : le niveau individuel (le climat psychologique des employés) et le niveau collectif (le climat social). Si ceux-ci sont inter-reliés, il est important de bien faire la distinction et de comprendre l'impact de la mise en place d'une pratique à ces deux niveaux.

On voit donc, malgré le fait qu'il n'a pas encore, à notre connaissance, été validé empiriquement, qu'il s'agit d'un modèle très intégrateur et renouvelant de façon significative le champ des variables analysées dans la relation entre pratiques RH et performance organisationnelle.

Figure 2.2
Le modèle de Boxall et Purcell (2010)



Source : Boxall, P.; Purcell, J. (2010) Strategy and human resource management, 3rd edn. Palgrave MacMillan, Basingstoke and New-York. Graphique reproduit dans : Boxall, P. (2012) High-performance work systems : what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 50, p. 169-186

2.2 La mesure de l'impact des stratégies/pratiques RH sur la performance organisationnelle

2.2.1 Les approches conceptuelles et méthodologiques

2.2.1.1 Les trois niveaux de prédiction de la relation pratiques RH / performance organisationnelle

La question du lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle a donné lieu à de nombreuses réflexions et recherches scientifiques. Selon Delery et Doty (1996), qui cherchent à synthétiser l'ensemble des travaux disponibles, trois approches théoriques dominent la littérature : l'approche universelle, l'approche contingente et l'approche configurationnelle; cette dernière étant considérée comme étant la plus intégrative.

L'approche universelle (*universalistic approach*) ou approche par les meilleures pratiques, traduit l'idée du « one-best-way ». Ainsi, certaines pratiques auraient un impact significatif sur la performance organisationnelle (notamment la formation, les mécanismes de représentation ou encore l'évaluation de la performance) et il appartient à toutes les entreprises de les mettre en place quelques soient leur taille, leur secteur d'activités ou leur stratégie d'affaires. Cette approche examine donc le lien direct et linéaire entre certaines pratiques RH et la performance. On ne parlera alors pas de « *fit* » interne ou horizontal. C'est l'approche la moins stratégique puisque si toutes les organisations implantent les mêmes pratiques, celles-ci ne pourront développer un avantage concurrentiel.

La deuxième approche, l'approche contingente (*contingency approach*) postule que la performance d'une organisation est optimisée lorsqu'il y a un « *fit* » entre la structure organisationnelle et la stratégie d'une entreprise. Ainsi, pour avoir un impact significatif sur la performance, les pratiques RH doivent être alignées avec d'autres aspects de l'organisation notamment la stratégie (on parle alors de « *fit* » vertical ou externe). La stratégie joue donc un rôle de modérateur entre les pratiques RH et la performance d'une organisation. Ainsi, différentes stratégies organisationnelles vont exiger de mettre en place différentes pratiques RH : c'est à l'organisation de définir lesquelles et de les aligner avec sa stratégie. Par ailleurs, puisqu'une stratégie organisationnelle est amenée à évoluer, les pratiques vont devoir s'adapter voire changer. Pour un gestionnaire ou décideur en ressources humaines, il est essentiel de bien comprendre les objectifs d'affaires et de cerner les changements externes.

L'approche contingente va donc au-delà d'une approche linéaire puisqu'elle implique des interactions et des ajustements. Selon la typologie de Miles et Snow (1978)³, les organisations peuvent mettre en

³ Dans leur livre de 1978, Miles et Snow proposent quatre grandes stratégies organisationnelles : la stratégie de prospecteur, de défenseur, d'analyseur et de réacteur. A chacune de ces stratégies correspondent certains contextes, enjeux et dynamiques. Ainsi, *les prospecteurs* sont orientés vers l'innovation et le développement de nouveaux produits pour exploiter les opportunités du marché et réaliser la croissance souhaitée. *Les défenseurs* sont des entreprises avec une stratégie moins agressive (elles opèrent dans des environnements plus stables) et qui cherchent à minimiser leurs coûts pour se différencier de leurs concurrents. *Les analyseurs* évitent les risques excessifs en se concentrant sur une gamme limitée de produits et de technologies et cherchent à surpasser leurs concurrents grâce à l'amélioration de la qualité. Finalement, *les réacteurs* n'ont pas de stratégie ou de structure systématiques. Ils ont peu de contrôle sur leur environnement externe et manquent de capacité à s'adapter à leur concurrence.

place différentes stratégies d'affaires notamment celle de prospecteur. Cette dernière est orientée vers l'innovation et le développement de nouveaux produits pour exploiter les opportunités du marché et réaliser la croissance souhaitée. La gestion des ressources humaines est donc amenée à être plus souple, basée sur une organisation de travail informelle tout en mettant l'accent sur la décentralisation de la prise de décision et la communication latérale (Carroll, 1987).

La dernière approche, la plus stratégique, est l'approche configurationnelle (*configurational approach*). Celle-ci va plus loin que l'approche contingente puisque, pour avoir un effet positif sur la performance organisationnelle, les pratiques RH doivent être à la fois cohérentes entre-elles (de manière à créer un effet de synergie) et avec la stratégie d'affaires. Elle examine donc l'alignement vertical, c'est-à-dire les pratiques entre-elles (elles doivent se renforcer mutuellement) et l'alignement vertical : c'est cette grappe de pratiques qui devra être alignée avec la stratégie d'affaires. Selon les auteurs, la configuration qui aura le plus d'impact sur la performance sera celle qui atteindra le plus haut degré de « *fit* » horizontal.

Ainsi, si l'on reprend l'exemple de la stratégie de prospecteur, les pratiques de gestion des ressources humaines (organisation du travail informelle, décentralisation des décisions ou encore communication latérale) devront être cohérentes entre-elles et créer un effet de synergie positif pour avoir un impact sur la performance organisationnelle.

2.2.1.2 La typologie de Wright et Boswell (2002)

Dans leur article de 2002, Wright et Boswell proposent une typologie des recherches en gestion stratégique des ressources humaines selon deux dimensions : le niveau d'analyse (individuel/ micro ou organisationnel/ macro) et le nombre de pratiques évaluées (unique ou multiple- appelée grappes). Ils les mettent aussi en lien avec les différents courants ou champs de recherche dans ce domaine.

Les champs de recherche les plus développés sont ceux s'étant intéressés aux impacts des grappes de pratiques sur l'organisation et à ceux de pratiques uniques sur les comportements individuels. Ainsi, ce sont particulièrement les auteurs en relations industrielles ou s'intéressant à la GRH stratégique et aux pratiques RH à haute performance qui ont mené des recherches sur l'impact des grappes de pratiques sur la performance de l'organisation. De manière générale, les résultats de ces recherches vont dans le même sens et concluent que les pratiques RH ont un impact significatif et positif sur la performance des entreprises.

Par ailleurs, certaines pratiques telles que la sélection, le recrutement, la rémunération ou encore la gestion de la performance ont fait l'objet de recherches au niveau individuel. Les auteurs s'intéressent notamment aux réactions des employés lors de la mise en place de ces pratiques et à la variance de leurs impacts selon les individus. Ainsi, lors du processus de sélection, il a été démontré que certains traits de personnalité tels que l'extraversion jouent un rôle important dans la réussite professionnelle (Boudreault, Boswell et Judge, 2001). Par ailleurs, Mayer et Davis (1999) ont montré qu'un système d'évaluation de la performance contenant une démarche d'auto-évaluation, de communication des attentes et de participation des employés augmente la confiance de ces derniers envers leurs gestionnaires.

Les deux autres champs de recherche sont encore peu développés et peuvent poser quelques problèmes méthodologiques. En effet, tout en restant au niveau organisationnel, des auteurs ont préféré s'intéresser à l'impact de certaines pratiques en particulier. L'objectif est donc de mettre en avant l'impact de certaines pratiques par rapport à d'autres sur la performance de l'organisation. Les auteurs se heurtent à certaines limites : il est en effet difficile de dissocier les effets des pratiques prises individuellement. Celles-ci auraient plutôt un impact simultané et doivent être vues comme un système. Finalement, certaines recherches, notamment celles s'intéressant au contrat psychologique et à la relation d'emploi, prennent en compte des grappes de pratiques et essaient de mieux cerner leurs impacts sur l'individu. Si beaucoup d'auteurs pensent que ces grappes de pratiques ont le même impact sur tous les individus, peu de recherches empiriques permettent d'aller dans ce sens. Cela représente donc un vrai défi pour les chercheurs dans ce domaine.

2.2.1.3 Le cas particulier des regroupements de pratiques RH (*High-Performance Work Systems*)

Il nous semble indispensable, dans le cadre de ce rapport, d'expliquer en détail ce que recouvre le concept de *High-Performance Work Systems* (HPWS)⁴. Ce concept est en effet fréquemment utilisé pour documenter les variables se rapportant aux pratiques RH et reste en même temps à géométrie très variable quant à son sens et à son contenu exact.

Usage du concept de HPWS

Le modèle *High-performance work systems* (HPWS) représente un cadre conceptuel RH que l'on retrouve dans de nombreuses recherches académiques portant sur les liens entre la GRH et la performance des organisations. Un HPWS décrit le système de pratiques RH qui permet d'acquérir, développer et motiver le talent en lien avec les objectifs stratégiques d'une organisation. Plusieurs auteurs mentionnent que le HPWS influence positivement les indicateurs RH clés comme l'absentéisme, le taux de roulement, la satisfaction des employés, la flexibilité et la productivité, permettant ainsi d'améliorer les résultats financiers. La recherche de littérature effectuée par Richard A. Posthuma et al. (2013) a répertorié plus de 10,000 références portant sur la notion de HPWS. Plus précisément, plus de 193 articles scientifiques sur le sujet ont été publiés entre 1992 et 2011, dont 51% provenaient de sources anglo-américaines (Australie, Grande-Bretagne, États-Unis, Nouvelle Zélande) et 49% de d'autres pays (Europe de l'Est, Asie).

L'usage de ce cadre conceptuel ne se limite pas au monde de la recherche mais touche également les milieux de la pratique, que ce soit du côté des entreprises ou des agences gouvernementales. En effet, HPWS représente le cadre de référence de la norme RH - *Investors in People* (IIP) - qui sera documenté dans le cadre de ce rapport, ainsi que le modèle qui encadre la réflexion de la Stratégie globale de développement des compétences du Royaume-Uni (*Ambition 2020: World Class Skills and Jobs for the UK*). Selon le professeur Peter Boxal (2012), le département du travail en Nouvelle-Zélande encourage les entreprises, les associations, les syndicats à devenir des '*high-performance working partners*'. Pour la UK Commission for Employment and Skills, le concept HPWS, aussi nommé *High-Performance Workings*, demeure d'actualité compte tenu des enjeux de la globalisation

⁴ Plusieurs appellations circulent autour de la même idée, soit: «High Involvement Work System» ou encore «High Commitment Work System».

des marchés et de la recherche soutenue de moyens pour favoriser le développement des économies du savoir : «*HPW is a general approach to managing organisations that aims to stimulate more effective employee involvement and commitment in order to achieve high levels of performance. The precise form HPW takes within an organisation will vary depending on context, but will include activities in the areas of: human resource management (e.g. pay and incentives, appraisal, workforce development), work organisation (e.g. team working and job design), employment relations, management and leadership (including strategic management and business development as well as line management), and organisational development. Importantly, the HPW approach is specifically designed to enhance the discretionary effort employees put into their work, and to fully utilise the skills that they possess. It needs to be underpinned by a philosophy of people management that emphasises autonomy, participation and learning.*» (UK Commission for Employment and Skills, 2010).

Origine du concept de HPWS

Le concept HPWS est né de la crise manufacturière aux États-Unis des années 80 et de l'essor du mouvement japonais en matière de qualité qui a incité les entreprises à trouver de nouvelles façons de gérer les employés de production dans un environnement fortement compétitif. En 1986, Lawler a introduit la notion de *High-involvement work systems* (HPWS) documentant des pratiques comme le partage d'information, la rémunération participative et le développement des employés. Selon Boxal (2012), ce sont les auteurs Cappelli and Neumark qui ont retracé l'émergence de ce concept dans un rapport public clé: *America's choice: High skills or low wages!* (Commission on the Skills of the American Workforce 1990. En 1994, les chercheurs forts connus Appelbaum et Batt commencent à décrire le concept de HPWS. En 2000, dans le livre *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off* qui se base sur une étude auprès de 44 usines et 4,000 employés, Appelbaum et ses collègues démontrent que les compagnies ayant des HPWS en place démontrent une meilleure performance organisationnelle. Les HPWS sont définis comme des systèmes de pratiques de gestion qui permettent d'accroître la responsabilisation des employés (*empowerment*) et qui favorisent le développement des compétences. Ils comprennent aussi les incitatifs qui vont motiver les employés à utiliser ces leviers. Boxal (2012) mentionne étonnamment que ce sont davantage les chercheurs dans le domaine de la gestion des opérations qui ont documenté l'importance d'adapter l'infrastructure humaine lors de transformation technologique visant à améliorer la performance manufacturière.

Les pratiques RH et les HPWS

Les pratiques RH incluses dans les HPWS varient selon les auteurs. À titre d'exemple, l'étude de Posthuma et coll. (2013) documente 61 pratiques RH mentionnées plus de 2000 fois dans les articles publiés entre 1992 et 2011. Ces pratiques ont été regroupées dans neuf (9) catégories, soient : 1) la rémunération et avantages sociaux; 2) le design du travail; 3) la formation et le développement; 4) le recrutement et la sélection; 5) les relations de travail; 6) la communication; 7) la gestion de la performance et l'évaluation du rendement; 8) les promotions; 9) la gestion du taux de roulement, de la rétention et de l'attrition.

Dans son rapport *Ambition 2020: World Class Skills and Jobs for the UK* (2009), la *UK Commission for Employment and Skills* mentionne que ce ne sont pas les pratiques RH individuelles qui donnent des résultats mais bien l'intégration de celles-ci en regroupements significatifs : «*The research*

evidence has also demonstrated that employers of all types and sizes could benefit. There is a widespread view that it is not the individual practices per se that are most important, but the way they are implemented and come together to create meaningful 'bundles'. Furthermore, a range of evidence suggests that the total management effects are greater than the sum of the individual parts» (2009 : 126).

Si le système RH vise à maximiser la performance, il importe de préciser que les pratiques HPWS ne sont pas synonymes de simples meilleures pratiques génériques. Les pratiques RH, en théorie du moins, sont considérées HPWS uniquement lorsqu'elles sont alignées aux objectifs organisationnels, au contexte interne et externe et aux réalités culturelles de chaque pays. Posthuma (2013) mentionne par exemple que des pratiques de gestion participative (ex : équipes semi-autonomes; consultations) pourraient ne pas donner les résultats escomptés dans des environnements fortement hiérarchisés ayant des distances importantes entre la gestion et les employés.

Boxal (2012) mentionne que le HPWS doit aussi être en cohérence avec le modèle d'affaires des organisations et la réalité économique. L'étude de Fabling and Grimes (2010) auprès de 3378 entreprises de la Nouvelle-Zélande démontre que l'adoption de certaines pratiques RH dépend de la taille, la maturité (âge), la philosophie de gestion et le niveau de la technologie. Les firmes ayant adopté des HPWS étaient en majorité des nouvelles entreprises en émergence dans le secteur de la haute-technologie ou de grandes organisations. Ces auteurs mentionnent aussi que la profitabilité, la productivité et les parts de marché influencent l'intégration de pratiques RH favorisant l'innovation. Le rapport du *UK Commission for Employment and Skills* (2009) estime que seulement un tiers des entreprises du Royaume-Uni ont adopté des HPWS, celles-ci étant soit de grande taille ou du secteur public. Trois barrières expliquent les difficultés à adopter les HPWS : le manque de connaissances sur les HPWS, la perception des risques et des coûts et la difficulté à gérer le changement.

Boxal (2012) se questionne aussi sur l'importance de faire évoluer les HPWS afin d'en assurer sa viabilité à moyen et long terme. A cet effet, des changements tels que le niveau de compétition dans un marché, l'évolution de la technologie, la dynamique du marché du travail et de la main d'œuvre ainsi que l'environnement légal, doivent inciter les HPWS à évoluer.

Les HPWS et la performance organisationnelle

De nombreux chercheurs se sont attardés à mesurer le lien entre les HPWS et la performance organisationnelle (certaines recherches seront détaillées plus loin dans cette partie); certains s'intéressent davantage aux résultats pour les employés (ex : la satisfaction) tandis que d'autres analysent les résultats pour l'entreprise (ex : la profitabilité). L'étude de Fabling and Grimes (2010) démontre que les entreprises ayant adopté des HPWS avaient des meilleurs résultats que leurs concurrents en matière de profitabilité, productivité et de parts de marché. Les pratiques RH ayant le plus d'impact sont la rémunération pour la performance (*performance pay*) et la formation sur mesure favorisant l'innovation (*firm-specific and innovation-related employee training*). Le rapport *Ambition 2020: World Class Skills and Jobs for the UK* (*UK Commission for Employment and Skills, 2009*) recense un ensemble d'études qui démontrent le lien entre HPWS et la performance (p.127-128): «*The adoption of HPW is important, as it has been shown to lead to significant benefits, including improved labour turnover and workers' well-being. Overall, organisations that adopt an integrated range of HPW practices are likely to perform better: Tamkin (2008) found that a 10% increase in business*

investment in HR, training and management practices equated on average to (i) an increase in operating profits per employee of between £1,139 and £1,284; (ii) an increase in profit margins per employee of between 1.19% and 3.66% (ie the ratio of profit over sales), (iii) a 0.09% increase in sales growth per employee, and (iv) a 3.1% increase in the probability of achieving sales from new technology. Bevan et al (2004) report that only three HR practices had a major impact on productivity: flexible working practices (17% of all organisations), high training commitment (15%) and improving communication channels between staff and management (8%).»

Ce rapide survol démontre l'importance du concept de *High-Performance Work System* comme cadre conceptuel clé dans le domaine de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Si plusieurs études ont démontré l'impact des pratiques RH sur les résultats des organisations, il pourrait être intéressant, tel que noté par Boxal (2012) que les recherches futures s'attardent davantage sur l'analyse des alignements des pratiques RH et des HPWS aux différentes réalités organisationnelles afin d'aider les praticiens à adopter les HPWS qui sont adaptés à leur contexte précis.

2.2.2 Quelques recherches empiriques sur le lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle

2.2.2.1 La recherche de Fey, Morgulis-Yakushev, Park et Björkman (2009)

Cette étude s'inscrit dans la perspective universelle de la gestion des ressources humaines. Les auteurs évaluent dans quelle mesure les pratiques de GRH influencent le niveau de compétences des employés et leur niveau de motivation. En retour, les compétences et la motivation influencent la performance organisationnelle. Les auteurs soulèvent un point important à propos des études passées portant sur le lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle en constatant qu'elles sont principalement réalisées auprès d'entreprises américaines, ce qui ne permet pas de statuer quant à la dite universalité des pratiques RH. Ils reconnaissent que certaines études aient été menées auprès d'entreprises provenant d'autres pays, mais aucune étude n'a permis de comparer directement les entreprises de pays différents. La deuxième limite des études passées soulevée par les auteurs concerne la manque de compréhension du mécanisme par lequel les pratiques RH influencent la performance organisationnelle; ce qu'ils appellent la boîte noire. L'étude vise à pallier ces deux lacunes.

Afin de déterminer quelles pratiques investiguer, les auteurs ont fait la recension de 18 études différentes sur le sujet. Ils ont arrêté leur choix sur les pratiques les plus fréquemment mesurées, soit la formation, la rémunération, la communication, l'évaluation de la performance et l'octroi de promotions. Fey et coll. (2009) font l'hypothèse que ces pratiques auront des effets différenciés sur les compétences du personnel ainsi que sur leur motivation au travail. Or, si les compétences et la motivation peuvent toutes deux être importantes en elles-mêmes pour expliquer la performance organisationnelle (hypothèse 1 et 2), c'est surtout la combinaison des deux effets qui devrait influencer davantage la performance organisationnelle que leur effet individuel (hypothèse 3).

Selon les auteurs, les pratiques RH visent à influencer de façon différenciée les compétences et la motivation du personnel. Ainsi, ils postulent que les pratiques d'évaluation de performance (hypothèse

4) et la formation (hypothèse 5) devraient être associées à un plus haut niveau de compétences chez les employés. Par ailleurs, les pratiques de rémunération liées à la performance (hypothèse 6), l'octroi de promotion au mérite (hypothèse 7) et les communications internes (hypothèse 8) devraient quant à elles être positivement reliées à la motivation du personnel. L'ensemble des hypothèses, mis à part l'hypothèse No 1 qui n'a pas été soutenue, ont toutes été confirmées auprès d'un échantillon de 241 entreprises provenant de la Russie (n = 100), des États-Unis (n = 79) et de la Finlande (n = 62). Des légères différences ont été constatées entre les pays, mais la portée universelle des pratiques a largement été démontrée dans cette étude.

2.2.2.2 La recherche de Faems, Sels, De Winne et Maes (2005)

Ce texte s'inscrit essentiellement dans la perspective universelle décrite ci-dessus. Les auteurs abordent certaines critiques de l'approche universelle en citant Wright et Boswell (2002). Ces derniers soulèvent un problème important dans l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Ce problème repose sur le fait que la mise en relation d'une pratique seule ne permet pas d'évaluer l'effet de simultanéité ou de synergie avec d'autres pratiques RH. Ce type d'analyse est à haut risque de surestimer l'effet d'une pratique individuelle. Les auteurs critiquent aussi l'approche configurationnelle quant au fait qu'il n'existe aucun consensus à propos de la composition des configurations. Étant donné ces critiques, les auteurs abordent l'étude des pratiques à l'aide d'une méthode d'analyse plus sophistiquée, laquelle permet de cerner l'effet spécifique d'une pratique ou d'un domaine de pratiques RH, tout en tenant compte de l'effet simultané d'un ensemble de pratiques RH.

Outre sa contribution méthodologique, l'étude focalise sur les petites et moyennes entreprises, ce qui la distingue d'autres études misant essentiellement sur de grandes entreprises pour constituer leur échantillon. L'étude est aussi intéressante à discuter puisque les auteurs distinguent trois types de résultats organisationnels, soit la productivité (un résultat opérationnel), la proportion des coûts par rapport à la valeur ajoutée par le personnel et d'autres résultats financiers tels que la liquidité, la solvabilité et la profitabilité. Ces indicateurs sont agencés dans un ordre causal, soit la productivité conditionne le ratio coûts de main-d'œuvre / valeur ajoutée de la main-d'œuvre, lequel se répercute sur les résultats financiers. En ce qui concerne la mesure des pratiques, les auteurs ciblent plus spécifiquement six domaines de pratiques (sélection, formation, carrière, rémunération, gestion de la performance et participation) et mesure la présence de trois pratiques par domaine. Chaque domaine RH se voit donc attribuer un score allant de « 0 » à « 3 », « 0 » signifiant que l'entreprise n'a aucune pratique sur un domaine RH alors qu'un score de « 3 » indique que l'entreprise dispose des trois pratiques. Afin de tenir compte de la simultanéité des pratiques RH, les auteurs ont fait la sommation des 18 pratiques et estimé la moyenne. Celle-ci fut de 7.24/18. Cette moyenne a ensuite servi à créer la variable « Intensité de la GRH » en départageant l'échantillon en deux groupes distincts, soit les entreprises sous la moyenne de 7.24 et les entreprises au-dessus de cette moyenne.

Les résultats ont été obtenus auprès de 416 petites et moyennes entreprises belges. Plusieurs hypothèses concernant le lien entre les pratiques RH et la productivité ont été confirmées. Ainsi, la présence de pratiques en formation, en gestion des carrières, en rémunération et en gestion de la performance exerce un effet positif sur la productivité des employés, telle que mesurée par le total des revenus moins les coûts des produits et services nécessaires pour produire les revenus, le tout divisé

par le nombre d'employés. Les pratiques de sélection et de participation n'exercent toutefois aucun effet sur la productivité.

En ce qui concerne les liens entre les pratiques de GRH et les coûts de main-d'œuvre / valeur ajoutée de la main-d'œuvre, les mêmes liens significatifs sont obtenus entre les domaines de pratiques et l'indicateur de valeur ajoutée. Ainsi, les pratiques de formation, de gestion des carrières, de rémunération et de gestion de la performance permettent donc aux entreprises de dépenser moins pour créer davantage de valeur. Les pratiques de sélection et de participation n'exercent pas d'effet sur ce ratio.

Les derniers résultats concernent l'effet des domaines de pratiques rapportés par les auteurs concernant les relations entre les pratiques de GRH et les indicateurs financiers (liquidité, solvabilité et profitabilité). De façon surprenante, sur les 18 relations, seules deux sont significatives, soit un lien négatif entre les pratiques de gestion des carrières et la solvabilité et un lien positif entre les pratiques de rémunération et la profitabilité. Si les pratiques de gestion de carrière peuvent nuire à la solvabilité, l'investissement dans des avantages sociaux supplémentaires, un système de rémunération basée sur la performance et des bonis occasionnels s'avèrent profitables pour les organisations. Ce dernier résultat va dans le même sens que l'étude de Le Louarn et Daoust (2002) portant sur les grandes banques canadiennes. En effet, les auteurs avaient trouvé une forte relation entre la rémunération moyenne par personne et le chiffre d'affaires par employé équivalent temps plein. Il est intéressant de noter que ces effets des domaines de pratiques s'ajoutent à l'effet cumulatif de l'ensemble des pratiques RH. En d'autres termes, les résultats suggèrent qu'il existe des pratiques à haute performance, mais que c'est la combinaison de pratiques qui explique de façon plus systématique l'impact sur la profitabilité de l'organisation.

En somme, les résultats de cette étude sont intéressants puisqu'ils généralisent la relation entre les pratiques de GRH et certains indicateurs de performance organisationnelle, plus spécifiquement sur le plan de la performance opérationnelle auprès d'un échantillon de petites et moyennes entreprises. En outre, il semble que plus les résultats sont d'ordre financiers, plus il devient difficile d'établir une relation entre la GRH et ces résultats puisqu'un amalgame de variables peut entrer en ligne de compte.

2.2.2.3 La recherche de Khatri (2000)

L'étude est abordée en fonction de deux perspectives, soit la perspective universelle et la perspective contingente. De l'aveu de l'auteur, la perspective contingente est davantage abordée sur le plan théorique, mais a peu fait l'objet d'études empiriques. L'auteur aligne son étude sur la théorie de Miles et Snow (1984), lesquels suggèrent que pour obtenir du succès, les organisations doivent mettre en place une stratégie d'affaires supportée par les structures organisationnelles et des processus de gestion cohérents.

Les stratégies peuvent être de quatre types selon Miles et Snow (1984). Les organisations adoptant une stratégie de défenseur « construisent » leurs ressources humaines. Elles mettent alors l'emphase sur les programmes de formation et les promotions internes du personnel. Les organisations adoptant une stratégie de prospecteur font plutôt l'« achat » de leurs ressources humaines. En conséquence, elles mettent davantage d'importance sur les pratiques de recrutement et de sélection, ainsi que sur la rémunération basée sur la performance. Les organisations adoptant une stratégie d'analyseur ont

souvent à « construire » et « acheter » leurs RH. En conséquence, une importance cruciale est accordée à la planification de ressources humaines.

L'auteur émet plusieurs hypothèses reflétant tant la perspective universelle (effet des pratiques sans égard à la stratégie préconisée) que la perspective contingente (le choix de pratiques dépend de la stratégie que met sur pied l'organisation). Ces hypothèses ont été testées auprès de 915 entreprises de Singapour. Afin d'évaluer les types de stratégies, l'auteur a utilisé le questionnaire de Miles et Snow (1984). Celui-ci comprend 11 questions avec quatre modalités de réponses, lesquelles représentent les quatre types de stratégies (la 4^e étant la stratégie réactive). Plusieurs pratiques ont été mesurées pour différents domaines RH. Ceci étant, les analyses statistiques ont démontré plusieurs sous-dimensions au sein des domaines RH. Ainsi, les dimensions suivantes ont été identifiées et ont ensuite servi à évaluer les hypothèses émises : 1) avantages sociaux flexibles; 2) rémunération basée sur la performance; 3) participation des employés; 4) planification des RH; 5) ratio de sélection des ressources humaines; 6) évaluation consultative de la performance; 7) utilisation d'entrevues structurées; 8) utilisation de tests de sélection; 9) quantité de formation, et; 10) efficacité de la formation.

Les mesures de performance organisationnelle utilisées par l'auteur concernent les résultats financiers, soit le pourcentage d'augmentation des ventes dans les trois dernières années, et la profitabilité des trois dernières années. Ces deux indicateurs ont été mesurés à l'aide de catégories de réponses, soit « perte », « point d'égalité », « 1 à 4% », « 5 à 9% », (...) « 20 à 24% » et « plus de 25% ». Trois autres indicateurs non-financiers ont aussi été pris en considération, soit la réputation de l'organisation, la qualité des services et l'efficacité des opérations. Ces trois indicateurs ont été mesurés à l'aide d'une échelle de 1- médiocre à 5- excellent par les répondants et ont ensuite été combinés en une seule variable puisqu'ils formaient une dimension cohérente.

Bien que l'auteur ait postulé des différences dans les choix de pratiques selon les différentes stratégies, les résultats ne permettent toutefois pas de confirmer toutes les propositions. La première hypothèse suggérait un lien positif entre les pratiques RH et les indicateurs de performance. Or, seules la participation des employés et la planification des ressources humaines exercent un effet positif sur l'un ou l'autre des indicateurs de performance organisationnelle. Le ratio nombre d'employés en ressources humaines/nombre total des employés de l'organisation ainsi que l'offre d'avantages sociaux flexibles ont des effets négatifs sur la profitabilité de l'organisation (sauf pour les utilisateurs de la stratégie de prospecteur, cette pratique a un effet négatif sur les ventes). Les autres pratiques n'exercent pas d'effet systématique sur la performance organisationnelle.

Le deuxième bloc d'hypothèses de l'auteur reprend essentiellement ce qui a été mentionné ci-dessus à propos de la contingence entre les pratiques RH et les stratégies d'affaires. Premièrement, l'investissement en formation est effectivement relié à la performance non financière des organisations adoptant une stratégie de défenseur (mais pas aux deux autres indicateurs), mais il existe aussi une relation entre cet investissement et la croissance des ventes pour les organisations adoptant une stratégie de prospecteur et avec la profitabilité pour les organisations adoptant la stratégie d'analyseur. Ainsi, cette pratique ne dépend pas, à priori, du type de stratégie adoptée, bien que l'impact de cet investissement soit beaucoup plus important pour les entreprises « prospectrices » (.70), que pour les entreprises « défensives » (.48) et les entreprises de type « analyseur » (.23). L'investissement en

formation a néanmoins des répercussions favorables sur la performance organisationnelle peu importe le type de stratégie prônée par les organisations.

Deuxièmement, l'auteur faisait l'hypothèse que la planification serait plus importante pour favoriser la performance organisationnelle dans un contexte de stratégie d'analyseur. Si la relation entre la planification et la croissance des ventes est modérée pour les analyseurs (.34), elle est plus forte avec la performance non financière des défenseurs. Par ailleurs, tel que mentionné, la planification contribue à une meilleure performance peu importe le type de stratégie.

Finalement, l'hypothèse à l'effet que les prospecteurs utiliseraient davantage les mécanismes de sélection n'est pas confirmée par les résultats de l'étude. L'utilisation des entrevues structurées est liée positivement aux profits pour les utilisateurs de la stratégie d'analyseur et a aussi un lien avec les profits pour les prospecteurs. Ceci dit, l'utilisation des entrevues structurées permet de prédire avec un excellent succès la performance individuelle en emploi (Pettersen, 2002); ce qui suggère que le lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle dépendrait dans les faits de plusieurs variables intermédiaires.

Globalement, les résultats indiquent que la participation des employés influence favorablement la performance non financière des organisations, que la planification des ressources humaines favorise la croissance des ventes, mais le ratio entre le nombre d'employés en ressources humaines et le nombre total d'employés dans l'organisation est inversement relié à la profitabilité. Ces trois pratiques ont des effets constants peu importe la stratégie adoptée.

2.2.2.4 La recherche de Ahmad et Schroeder (2003)

Cette étude vise à évaluer le lien entre des pratiques de GRH et la performance opérationnelle des organisations. Elle s'inscrit donc dans la perspective universelle, mais cherche aussi à évaluer l'impact de la cohérence entre les pratiques (perspective configurationnelle). Il est intéressant de noter qu'elle a été réalisée par des chercheurs dans le domaine de la gestion des opérations et non par des chercheurs en gestion des ressources humaines. Pour les auteurs, il leur apparaît évident que la machinerie seule ne peut assurer la performance organisationnelle. L'aspect humain doit aussi être considéré pour comprendre la création de valeur dans l'organisation.

Les auteurs articulent leur contexte théorique autour de Pfeffer (1998). Cet auteur mentionne 7 pratiques RH importantes pour rehausser la performance organisationnelle, soit : 1) la sécurité d'emploi; 2) une sélection rigoureuse des nouveaux employés; 3) la mise en place d'équipes autogérées; 4) la rémunération basée sur la performance; 5) une formation intensive; 6) réduction des distinctions liées aux statuts, et; 7) un partage d'informations sur les finances et la performance organisationnelle avec les employés.

Les auteurs font l'hypothèse que chacune de ces pratiques devraient rehausser le niveau de performance des organisations. Toujours en s'appuyant sur Pfeffer (1998), les auteurs se sont aussi intéressés à comprendre l'effet de la cohérence entre les pratiques RH. En postulant que l'adoption des sept pratiques RH devrait correspondre à un idéal, les auteurs ont calculé pour chaque organisations un score reflétant l'écart entre le profil idéal et le niveau d'adoption de chacune des pratiques. Un score

de « 0 » représente alors une parfaite cohérence alors que plus un score augmente plus il y a une incohérence entre les pratiques.

La performance organisationnelle a été considérée de la façon suivante par les auteurs. Dans un premier temps, un résultat important pour les auteurs concerne l'engagement que manifestent les employés envers leur employeur. Un deuxième indicateur de performance a été pris en considération dans l'étude. Cet indicateur a été construit à partir des perceptions des répondants quant à leur positionnement par rapport aux concurrents sur les aspects suivants : les coûts, la qualité des produits, la livraison en « juste-à-temps », la flexibilité quant aux changements dans le volume de production, la rapidité d'introduction des nouveaux produits. L'échelle de réponse pour chacune des questions était la suivante : 1 - pauvre ou à l'extrémité faible de l'industrie, 2 - sous la moyenne, 3 - dans la moyenne, 4 - meilleure que la moyenne et 5 - supérieure ou mieux que l'industrie.

Les résultats supportent en grande partie l'hypothèse 1. En effet, la très grande majorité des pratiques RH influencent favorablement l'engagement organisationnel et la performance opérationnelle perçue, sauf la sécurité d'emploi et la réduction des distinctions entre les statuts, lesquelles n'exercent aucun effet. Les auteurs ont par ailleurs vérifié si l'engagement pouvait agir à titre de résultat intermédiaire entre les pratiques RH et la performance opérationnelle. Les résultats confirment cette hypothèse émise à posteriori.

2.2.2.5 La recherche de Huselid (1995)

Huselid est probablement l'un des auteurs les plus respectés parmi ceux ayant étudié le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Son article paru en 1995 a été cité plus de 1500 fois selon la base de données *ABI/Inform*. En ce sens, cet article fait état d'une étude considérée maintenant parmi les classiques ayant forgé le domaine.

Le point de départ de Huselid est l'hypothèse qu'une bonne gestion des ressources humaines augmente la valeur d'une organisation, mais que cette relation s'explique par l'obtention de résultats intermédiaires que sont le roulement et une productivité accrue du personnel. En d'autres termes, une gestion des ressources humaines de qualité réduirait le roulement et augmenterait la productivité des personnes. Ces résultats intermédiaires auraient alors un impact favorable sur la performance organisationnelle.

Huselid définit une bonne gestion des ressources humaines par le fait de recourir à une configuration cohérente de pratiques de GRH plutôt qu'à des pratiques uniques sans cohérence entre-elles. Cet auteur adopte donc une approche « anti-universelle » et aborde la gestion des ressources humaines selon une perspective configurationnelle. Plus spécifiquement, deux configurations de pratiques sont identifiées par Huselid. Un premier regroupement rassemble des pratiques qui visent l'amélioration des compétences du personnel et de l'organisation du travail. Les pratiques incluses dans cette configuration sont les suivantes :

- 1 Un programme formel de partage de l'information (ex., bulletin interne) ;
- 2 Des analyses de poste ;
- 3 Des promotions internes ;

- 4 Un sondage régulier du personnel ;
- 5 Des programmes de gestion participative (ex., programme de qualité de vie au travail, cercle de qualité) ;
- 6 Des programmes de rémunération variable (ex. partage des bénéfices) ;
- 7 Un nombre d'heures de formation par personne par an ;
- 8 Une procédure de règlement des plaintes ou griefs ;
- 9 Une administration de tests pour l'embauche.

Le deuxième regroupement de pratiques a été désigné comme étant des pratiques focalisées sur la motivation des employés. Ces pratiques sont les suivantes : 1) évaluation de la performance liée à la rémunération; 2) évaluation formelle de la performance; 3) promotions liées au mérite.

Huselid a identifié ces pratiques à l'aide d'une recension exhaustive de la littérature. Au moment où il a réalisé sa recherche, les études liant la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle étaient fort peu nombreuses. L'auteur mentionne que certaines pratiques visent essentiellement à obtenir le maximum de compétences au sein de l'organisation, soit par la sélection d'employé compétents, soit en formant la main-d'œuvre. Par contre, fait-il remarquer, les compétences seules ne suffisent pas et les employés doivent être motivés au travail afin de les mettre en œuvre. À titre de dernière condition pour maximiser la performance, les pratiques RH doivent favoriser les opportunités de mettre en œuvre les compétences des employés. En ce sens, les structures dont se dotent l'organisation sont importantes pour permettre l'expression de ces compétences.

Les constats de Huselid quant à la littérature étaient les suivants. Les études ont tenté de relier des pratiques individuelles aux deux résultats mentionnés, soit le roulement et la productivité du personnel, ou encore la performance organisationnelle. Aucun effet systémique n'est dégagé puisque chaque pratique est mise en relation séparément avec la performance organisationnelle, de sorte que l'impact de la gestion des ressources humaines peut être sous-estimé. De plus, la méthode de collecte de données concernant les pratiques RH repose sur le questionnaire. Un biais de sélection peut donc survenir; en effet les organisations ayant du succès sont plus enclines à participer au sondage, surtout si elles ont des pratiques à haute performance. Huselid propose donc d'étudier des configurations de pratiques cohérentes entre elles, mais souhaite aussi introduire la cohérence avec la stratégie d'affaire. Il propose les trois hypothèses (la présentation est volontairement simplifiée) : 1) les pratiques à haute performance réduiront le roulement du personnel, mais augmenteront la productivité du personnel; ces deux résultats ressources humaines auront à leur tour un effet sur la performance financière des organisations; 2) la cohérence entre les systèmes de pratiques RH diminuera le roulement et augmentera la productivité ainsi que la performance financière, et 3) l'alignement entre les systèmes RH et la stratégie d'affaire réduira davantage le roulement et augmenteront davantage la productivité ainsi que la performance financière.

La mesure des pratiques RH utilisée par Huselid repose sur le pourcentage d'employés touchés par chacune des pratiques. Deux exceptions sont à mentionner, soit la question concernant la formation visait à déterminer le temps moyen consacré à la formation parrainée pour un employé typique, et la question concernant les promotions où le répondant devait indiquer si la règle décisionnelle pour octroyer une promotion repose le plus souvent sur : a) le mérite ou la performance seulement, b)

l'ancienneté, à mérite équivalent, c) l'ancienneté parmi des employés qui atteignent minimalement des standards méritoires ou d) l'ancienneté seulement. Le roulement du personnel est mesuré par le taux roulement moyen annuel. La productivité du personnel est mesurée par les ventes par employés (cette mesure a été transformée en une échelle logarithmique). Deux indicateurs financiers ont été utilisés pour appréhender la performance financière de l'organisation, soit le q de Tobin (valeur boursière de l'entreprise/valeur de remplacement du capital fixe; un ratio supérieur à 1 indique que les actionnaires peuvent avoir confiance en leur entreprise puisqu'ils ont des chances de voir leurs dividendes augmenter). Huselid mentionne que cet indicateur permet d'apprécier la valeur ajoutée par la direction de l'entreprise. Le deuxième indicateur financier était les profits de l'organisation.

L'étude de Huselid permet d'isoler l'effet des grappes de pratiques RH puisqu'un grand ensemble de variables contrôles a été pris en compte. En effet, pour l'auteur, d'autres facteurs influencent potentiellement la performance organisationnelle. Outre la taille de l'entreprise mesurée par le nombre total d'employés, l'intensité du capital, le pourcentage d'employés syndiqués au sein de la firme et dans l'industrie, la concentration de la concurrence, la croissance des ventes, les montants en recherche, le développement par rapport aux ventes, et les dépenses d'exploitation ont par ailleurs été pris en compte dans les analyses.

Les résultats obtenus par Huselid auprès de 968 entreprises américaines cotées en bourse permet de valider la grande hypothèse selon laquelle la gestion des ressources humaines est liée à une meilleure performance organisationnelle. Ceci dit, les pratiques RH n'influencent pas la performance de la même façon. Le premier 15 % des entreprises qui ont une majorité de pratiques qui visent l'amélioration des compétences du personnel et de l'organisation du travail et qui les appliquent à une majorité de leur personnel ont un taux de roulement inférieur de 7% à la moyenne. Les pratiques du 2^{ème} groupe qui visent à augmenter la motivation du personnel ne sont pas reliées au roulement lorsque le premier groupe de pratiques est considéré. En ce qui a trait à l'augmentation de la productivité, le premier 15 % des entreprises qui ont une majorité de pratiques visant à rehausser la motivation et qui les appliquent à une majorité de leur personnel ont une productivité par personne supérieur de 27 000 \$, par rapport à la moyenne qui est de 171 000 \$. Ces pratiques n'exercent toutefois pas d'effet sur le roulement du personnel. Finalement, les pratiques des deux groupes rehaussent la valeur financière de l'organisation, mais seules les pratiques liées à l'amélioration des compétences du personnel et à l'organisation du travail influencent les profits de l'organisation. Toutes les pratiques RH n'affectent donc pas tous les résultats liés au personnel, ni toutes les dimensions de la performance. Toutefois, il existe une tendance lourde : une GRH comportant des pratiques de qualité implantées auprès d'un grand nombre d'employés favorise la performance organisationnelle.

Huselid a aussi tenté d'évaluer l'influence de la cohérence des configurations de pratiques RH avec la stratégie d'entreprise. Il a utilisé plusieurs stratégies d'analyse pour apprécier la perspective contingente, notamment en évaluant l'effet d'interaction entre les mesures de stratégies d'affaires et les mesures des pratiques, mais sans succès. Les relations sont non significatives dans la très grande majorité des cas et lorsque les effets sont significatifs, l'effet demeure très marginal.

2.2.2.6 La recherche de Chênevert, Morin, Filiatrault, et Lépine (2011)

L'article de Chênevert et coll. (2011) offre un point de vue intéressant et différent de celui abordé dans les autres recherches présentées, puisqu'il appréhende le lien entre GRH et performance du point de

vue du rôle du service de ressources humaines (SRH) et non plus des pratiques RH. En s'appuyant sur la typologie d'Ulrich (1997), les auteurs définissent les différents rôles que doivent jouer les services RH et se posent alors trois questions : est-ce que cette typologie, conceptuellement dominante, résiste à l'épreuve empirique ? Quelles sont les incidences de ces rôles sur plusieurs indicateurs perceptuels de performance organisationnelle et, finalement existe-t-il une combinaison optimale pour ces rôles; leur hypothèse étant que les rôles stratégiques auront plus d'impact sur la performance de l'organisation que les rôles plus opérationnels.

Plusieurs auteurs ont cherché à préciser les rôles des services RH (Tyson, 1987 ; Schuler, 1990, Storey, 1992), mais le modèle qui domine la littérature tant scientifique que professionnelle est celui d'Ulrich développé en 1997. Celui-ci distingue 4 rôles principaux du service des ressources humaines qui possèdent une valeur ajoutée pour l'organisation selon deux continuums 1) la gestion des processus et des systèmes de gestion des ressources humaines vs. la gestion des personnes et 2) la dimension stratégique (orientée vers l'avenir, sur le long terme) vs. la dimension opérationnelle (pratiquée au quotidien, à court terme) (1997 :42) :

- Le rôle de *partenaire opérationnel* ou *expert administratif* (orienté vers les processus à court terme) : le SRH conçoit et implante les politiques, les processus et les systèmes pour les différentes activités RH. Il s'appuie donc sur la mise en œuvre des politiques RH.
- Le rôle de *champion des employés* (orienté vers la gestion des individus au quotidien) : le SRH est défenseur des intérêts, des droits et des responsabilités des employés. Il discute des besoins des employés et souligne les préoccupations des gestionnaires en matière de relation et de communication avec les employés.
- Le rôle de *partenaire stratégique* (orienté vers les processus à long terme) : le SRH formule et aligne la stratégie RH avec les objectifs organisationnels. Il apporte une contribution visible et tangible dans les décisions stratégiques et adopte un rôle de vigie de l'environnement interne et externe.
- Le rôle d'*agent de changement* (orienté sur la gestion des individus à long terme) : le SRH accompagne la transformation organisationnelle, la réorganisation du travail et le changement. Il est également directement impliqué dans la réingénierie des processus d'affaires.

Deux hypothèses guidaient la recherche de Chênevert et coll.:

- Hypothèse No 1 : Les SRH qui accordent une importance élevée aux quatre rôles d'Ulrich (1997) contribuent à une meilleure performance organisationnelle par rapport aux SRH qui accordent peu d'importance aux quatre rôles d'Ulrich (1997).
- Hypothèse No 2 : Les SRH qui se concentrent sur les rôles stratégiques (c'est-à-dire les rôles d'agent de changement et de partenaires stratégiques) contribuent à une meilleure performance organisationnelle par rapport aux SRH qui accordent peu d'importance aux rôles stratégiques.

Le questionnaire a été transmis à un échantillon aléatoire de 1200 entreprises canadiennes au Québec de tous secteurs (privé, public, et parapublic) et le taux de réponse, fort convenable, est de 22,8%. L'échantillon final est donc de 274 répondants.

Afin de mesurer les quatre rôles d'Ulrich (1997), les chercheurs ont utilisé le questionnaire de 40 énoncés développé par Conner et Ulrich (1996). Plusieurs modifications ont été requises pour l'adapter à la réalité québécoise et le questionnaire comprenait au final environ 33 énoncés. La performance a, quant à elle, été mesurée grâce à une échelle perceptuelle sur la performance organisationnelle développée par Delaney et Huselid (1996). Les 10 énoncés portent sur trois dimensions : la performance économique, le climat de travail et la qualité des produits et services. Les auteurs ont ajouté deux énoncés supplémentaires sur la valeur des ressources humaines soit la mobilisation des ressources humaines et le taux de roulement volontaire du personnel.

Le premier objectif des auteurs était de vérifier si la typologie d'Ulrich était empiriquement valide. Leurs premiers tests statistiques confirment que ces quatre rôles existent mais subdivisent le rôle de partenaire opérationnel (ou expert administratif) en deux rôles distincts: le premier est axé sur l'élaboration et l'implantation de politiques RH et le second sur le contrôle des procédures administratives. Au vue de leurs analyses, le SRH aurait donc cinq rôles : les quatre proposés par Ulrich et celui de contrôleur des procédures administratives. Néanmoins, les auteurs constatent que ce dernier n'a pas d'impact sur la performance organisationnelle. Seuls les quatre principaux rôles proposés par Ulrich seront donc pertinents pour la suite de l'étude.

Concernant les hypothèses sur la relation entre les différents rôles et la performance organisationnelle (dont leur éventuelle combinaison optimale), plusieurs de leurs résultats sont intéressants.

- Les quatre rôles proposés par Ulrich entretiennent des relations significatives avec la performance organisationnelle et plus les SRH s'engagent activement dans tous les rôles, plus ils contribuent à la performance organisationnelle. L'hypothèse No 1 est donc validée.
- Ce sont les rôles stratégiques (celui de partenaire stratégique et d'agent de changement) qui font la différence en terme de performance organisationnelle : en effet, plus les SRH s'investissent dans ces rôles en particulier, plus la performance organisationnelle s'en trouvera améliorée (et, ce, indépendamment de l'ampleur de leur engagement dans les rôles plus opérationnels). L'hypothèse No 2 est donc, elle aussi, validée.

C'est pourtant le rôle d'expert administratif (orienté vers les processus à court terme) qui est le plus couramment joué par les services des ressources humaines. Il est donc nécessaire que ces derniers s'approprient davantage les rôles stratégiques et les intègrent à leurs rôles plus opérationnels pour faire une différence et agir en tant que partenaire d'affaires au sein de leurs organisations.

Cette recherche apporte un regard original sur le lien entre la GRH et la performance organisationnelle puisqu'elle se situe non plus au niveau des pratiques mais du rôle des services de ressources humaines. Les résultats invitent ces derniers à se transformer en mettant l'accent sur les rôles stratégiques et en consacrant moins de temps aux activités transactionnelles à plus faible valeur ajoutée.

2.2.3 Les méta-analyses sur la relation «pratiques RH vs performance organisationnelle»

Après avoir précisé ce que recouvre exactement les méta-analyses, nous verrons successivement la méta-analyse de Subramony (2009), de Crook et coll. (2011), et de Jiang et coll.(2012).

2.2.3.1 Méta-analyse : de quoi parlons-nous ?

Développée dans les années 1970 par les chercheurs en psychologie et en médecine, la méta-analyse est devenue le mode de revue de la littérature dominant en sciences. Cette approche méthodologique permet de combiner les résultats d'études individuelles portant sur un même sujet pour en faire une synthèse quantifiée et reproductible. Elle a donc une visée de synthèse, d'analyse et d'intégration des résultats afin d'en tirer des conclusions généralisables.

La qualité d'une méta-analyse repose sur une démarche en six étapes mais aussi sur le respect de trois conditions essentielles : la rigueur, l'exhaustivité des données et le niveau de cohérence entre les recherches. En effet, elle doit prendre en compte le plus de recherches possible tout en respectant la proximité des cadres conceptuels.

Il est ensuite important que le chercheur suive un protocole précis qui s'articule autour des six étapes suivantes :

- 1 La définition de l'objectif : lors de cette étape, le chercheur se doit de formuler une question de recherche et l'objectif de la méta-analyse doit être clairement défini.
- 2 La collecte des études : le recensement réalisé doit être le plus exhaustif possible et tenir compte non seulement des études publiées (grâce notamment aux banques de données) mais aussi des résultats de communications, d'actes de congrès ou encore d'ouvrages collectifs.
- 3 La sélection des études : le chercheur doit définir les critères d'inclusion et d'exclusion des données (notamment les critères de validité interne et externe des études, la qualité et la richesse des études) afin d'assurer la validité et la fiabilité de la méta-analyse.
- 4 L'extraction des données et le codage des études collectées : cette étape permet de développer les macro-variables qui permettront d'offrir la grille d'analyse des études.
- 5 L'analyse des données et choix de la technique statistique
- 6 L'interprétation et présentation des résultats : les résultats sont généralement présentés sous forme de tableaux et/ou de graphique.

Trois méta-analyses s'étant intéressées aux liens entre les pratiques RH et la performance organisationnelle nous ont semblé intéressantes à résumer dans le présent rapport. Comme nous le verrons, elles ne couvrent pas toutes les dimensions que nous venons de présenter et ont chacune privilégié un angle précis d'exploration de la littérature disponible.

2.2.3.2 La méta-analyse de Subramony (2009)

Les chercheurs ont analysé 239 relations réparties dans 65 études empiriques réalisées entre 1995 et 2008, et ayant porté sur le lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. Ils font l'hypothèse que les pratiques RH auront plus d'impact sur les opérations si elles seront regroupées de façon cohérente dans des regroupements de pratiques (*bundles*), plutôt que traitées séparément; «*the cumulative effects of various HRM practice affecting the same characteristic (for exemple, staffing and training affecting workforce skill levels) can create a net result that exceed of a single practice*» (2009 :747). Ils postulent que les effets des pratiques RH entre elles vont se compléter et se renforcer quant à leurs effets sur la main-d'œuvre : «*When two or more elements operate together to serve a*

commun function, it is possible for the system to conserve energy and reduce risks. It can be argued that the simultaneous operation of multiple HRM practices with a commun objective increases the possibility of the attainment of the objective» (2009 : 747).

Les trois regroupements (*bundles*) de pratiques RH retenus sont les suivants :

- Les pratiques de développement de la responsabilisation (*Empowerment-enhancing bundles*) regroupent l'engagement des employés dans les procédures et les résultats, les procédures formelles de griefs et les systèmes de résolution des réclamations, l'enrichissement des emplois (compétences transversales, variété des tâches, responsabilité), l'autogestion ou le travail en équipe autonomes, la participation des employés dans la prise de décision ou encore les systèmes encourageant les remarques des employés.
- Les pratiques de développement de la motivation (*Motivation-enhancing bundles*) comportent les processus formel d'évaluation de la performance, les régimes incitatifs (bonus, intéressement, participation), les liens entre la rémunération et la performance, les opportunités de mobilité interne et de promotions et les avantages sociaux.
- Les pratiques de développement des compétences (*Skill-enhancing bundles*) comprennent les pratiques utilisant des descriptions de poste générées par une analyse du poste, les formations portant sur les compétences utilisées en emplois, les pratiques de recrutement permettant les candidatures issues de groupes divers, et des outils et procédures de sélection structurés et valides.

La performance organisationnelle est vue quant à elle à travers la rétention du personnel ainsi qu'à travers la performance opérationnelle, la performance financière et la performance globale.

Les auteurs postulent dans un premier temps une relation positive entre chacun des regroupements de pratiques et la performance organisationnelle, ce qui donne les trois hypothèses suivantes : H1 - les pratiques RH orientées vers la responsabilisation sont positivement corrélées à la performance organisationnelle; H2 - les pratiques RH orientées vers la motivation sont positivement corrélées à la performance organisationnelle; H3 - les pratiques RH orientées vers la compétence sont positivement corrélées à la performance organisationnelle.

Puis, ils font l'hypothèse que la relation entre chaque regroupement de pratiques et la performance organisationnelle est plus forte que celles existant entre chaque dimension des regroupements prise isolément et la performance organisationnelle. Les hypothèses se précisent alors de la façon suivante : H1a - la corrélation entre les pratiques RH orientées vers la responsabilisation et la performance organisationnelle est plus forte que les corrélations entre chacune des variables constitutives de ce regroupement et la performance organisationnelle; H2a - la corrélation entre les pratiques RH orientées vers la motivation et la performance organisationnelle est plus forte que les corrélations entre chacune des variables constitutives de ce regroupement et la performance organisationnelle; H3a - la corrélation entre les pratiques RH orientées vers la compétence et la performance organisationnelle est plus forte que les corrélations entre chacune des variables constitutives de ce regroupement et la performance organisationnelle.

Les hypothèses posées par les auteurs sont toutes vérifiées. Dans les trois premiers cas, les pratiques RH (responsabilisation, motivation, compétence) se trouvent significativement associées à la performance organisationnelle. Et dans les trois cas plus spécifiques, la corrélation entre chaque

regroupement de pratiques RH (responsabilisation, motivation, compétence) et la performance organisationnelle est plus forte qu'en considérant chacune des dimensions de ces regroupements prise isolément.

2.2.3.3. La méta-analyse de Crook et coll. (2011)

Les chercheurs ont retenu 66 études ayant porté sur le lien entre le capital humain et la performance organisationnelle, correspondant à 68 échantillons indépendants, et incluant un total de 12,163 observations. Les données répertoriées s'étalent de 1996 à 2009. C'est donc la recherche qui constitue l'unité d'analyse. Pour être retenues, les études devaient minimalement comporter une mesure du capital humain, une mesure de la performance organisationnelle, et devaient rapporter une relation bivariée (corrélation) entre les deux.

Les auteurs se situent d'emblée dans le cadre de la théorie des ressources (voir partie 1 du rapport) et posent quatre hypothèses : 1) le capital humain est positivement relié à la performance; 2) la relation entre le capital humain et la performance est plus forte dans les études qui utilisent des données longitudinales que dans les études qui utilisent des données synchroniques (*cross-sectional*); 3) la relation entre le capital humain et la performance est plus forte quand les mesures concernent le capital humain spécifique que lorsqu'il s'agit du capital humain général; et 4) la relation entre le capital humain et la performance est plus forte quand la performance est mesurée au niveau opérationnel qu'au niveau global.

Une étude sera considérée comme synchronique (*cross-sectional*) si la mesure du capital humain s'est faite en même temps que la mesure de la performance, et comme longitudinale si la performance a été mesurée après la mesure du capital humain. Le capital humain sera «spécifique» s'il est lié aux activités précises de l'entreprise, et sera qualifié de «général» s'il s'agit de connaissances, d'habilités ou d'aptitudes pouvant être mobilisées dans différents contextes. Enfin, la performance sera qualifiée d'«opérationnelle» si elle concerne des unités précises de l'entreprise, et «organisationnelle» si elle décrit la performance globale de la firme.

Les résultats confirment largement les attentes des auteurs. L'hypothèse No 1 est vérifiée quant au lien entre capital humain et performance, sans que la relation soit extrêmement forte (.21). L'hypothèse No 2 n'est pas validée : il n'y a pas de différence significative dans la relation capital humain vs performance selon que les études soient longitudinales ou synchroniques. Les auteurs avancent ici l'hypothèse que le capital humain n'est pas simplement l'un des prédicteurs de la performance, mais que l'ensemble relève d'une dynamique plus complexe. Une possibilité est que la relation soit réciproque et qu'un accroissement de la performance permette à l'entreprise d'acquérir et de retenir du personnel de qualité, et du coup d'optimiser son capital humain. L'hypothèse No 3 est vérifiée : la relation entre le capital humain et la performance est beaucoup plus forte lorsque le capital humain est spécifique plutôt que général (.24 vs .14). Enfin, l'hypothèse No 4 est également vérifiée : la relation entre le capital humain et la performance est plus forte quand la performance est mesurée au niveau opérationnel qu'au niveau global. Par ailleurs, lorsque l'on place dans un modèle la variable performance opérationnelle entre le capital humain et la performance globale, on constate que la relation entre le CH et la performance globale est médiatisée par le niveau de performance opérationnelle; ce qui confirme l'importance de mesurer les choses au plus près des activités productives.

2.2.3.4 La méta-analyse de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012)

Le constat des auteurs est que si la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle a été analysée intensivement sous différents angles (approche par la transformation des comportements et/ou par la transformation du capital humain), très peu de recherches visaient à comprendre le cheminement de causalité qui conduit à la performance. Il s'agit de l'une des méta-analyses les plus sophistiquées que nous ayons trouvées. Les chercheurs ont retenu quelque 116 études, correspondant à 120 échantillons indépendants, et incluant un total de 31,463 observations. Ils cherchent à explorer les mécanismes de médiation existant entre les pratiques RH et la performance financière de l'entreprise.

S'appuyant sur le cadre conceptuel développé par Lepak et coll. (2006) pour définir les pratiques RH, les auteurs distinguent 14 pratiques qu'ils regroupent en trois ensembles (*bundles*): 1) les pratiques RH orientées vers la compétence (*skill-enhancing HR practices*); 2) les pratiques RH orientées vers la motivation (*motivation-enhancing HR practices*); 3) les pratiques RH orientées vers la création d'opportunités (*opportunity-enhancing HR practices*). Les pratiques RH orientées vers la compétence correspondent aux activités de recrutement, de sélection et de formation. Elles visent à assurer à l'organisation des employés ayant toutes les compétences nécessaires. Les pratiques RH orientées vers la motivation regroupent les activités ayant pour effet potentiel d'optimiser l'engagement des employés au sein de l'organisation et de les pousser à utiliser au mieux leurs compétences. Il s'agit essentiellement des évaluations constructives de la performance, des salaires compétitifs, des incitatifs et des récompenses, des avantages sociaux intéressants, des possibilités de promotion et de carrière et de la sécurité d'emploi. Enfin, les pratiques RH orientées vers la création d'opportunités cherchent à donner aux employés des marges d'autonomie et à leur créer un contexte favorable à l'expression de leur engagement et de leurs compétences. Elles renvoient à des modes privilégiés d'organisation du travail comme par exemple du travail en équipe, des emplois flexibles, des systèmes de partage d'informations.

Cette approche des activités RH n'est pas nouvelle et a été validée dans divers travaux (Gardner et coll., 2011; Liao et coll., 2009). Mais l'originalité du modèle proposé par les auteurs est de conceptualiser la variable «performance organisationnelle» de façon multidimensionnelle (Figure 2.3). Les résultats organisationnels sont ainsi articulés autour de cinq macro-variables, soit : 1) le niveau de capital humain; 2) le niveau de motivation des employés; 3) le taux de roulement volontaire; 4) le niveau de performance opérationnelle; et 5) la performance financière. Les deux premières variables sont vues comme des résultats organisationnels de proximité (les plus proches des pratiques RH), alors que les deux dernières sont vues comme des résultats de deuxième niveau (les plus proches de la performance organisationnelle). Le niveau de capital humain correspond au niveau d'éducation de la main-d'œuvre. Le niveau de motivation des employés recouvre le niveau de satisfaction envers le travail, le climat organisationnel, le niveau d'engagement organisationnel, le niveau de support organisationnel perçu, et le comportement organisationnel de citoyenneté. Le taux de roulement volontaire, correspond au pourcentage des employés qui quittent volontairement l'organisation. Le niveau de performance opérationnelle recouvre la productivité, la qualité du service, l'innovation. La

performance financière correspond au retour sur les actifs, au retour sur les capitaux propres, à l'augmentation des ventes⁵.

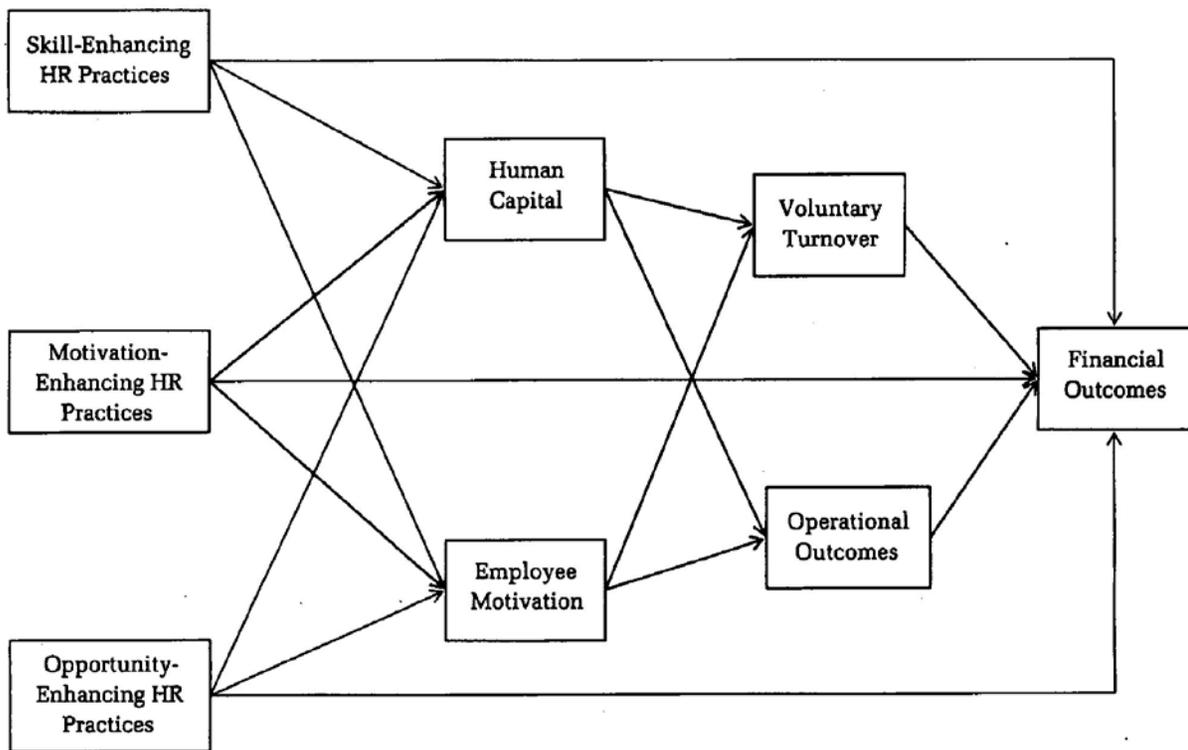
La Figure 2.3 précise les liens entre les variables et les hypothèses qui sont posées par les chercheurs. Ainsi, chacune des trois catégories de pratiques RH est supposée influencer directement le niveau de capital humain et le niveau de motivation des employés. Elles seraient également toutes les trois positionnées en lien direct avec la performance financière de l'organisation. Cette influence est cependant différenciée dans le sens où l'on fait l'hypothèse que les trois pratiques RH n'ont pas le même niveau d'influence. Les pratiques RH orientées vers la compétence auraient un effet plus important sur le capital humain que les deux autres types de pratiques RH. Les pratiques RH orientées vers la compétence auraient un effet moins important sur le niveau de motivation que les deux autres types de pratiques RH. Les variables capital humain et motivation des employés sont présentées comme ayant des effets croisés sur les variables de résultats de deuxième niveau, soit le roulement volontaire et les résultats opérationnels.

Ce qui est intéressant de constater au sein de ce modèle est le fait que la variable capital humain aurait de l'influence sur la performance financière en étant médiatisée par le niveau de roulement volontaire ainsi que par les résultats opérationnels. Et que le niveau de motivation des employés aurait de l'influence sur la performance financière en étant médiatisée par le niveau des résultats opérationnels et par le roulement volontaire. Au total, le niveau d'influence des pratiques RH sur la performance financière de l'entreprise s'exercerait principalement de façon indirecte et passerait d'abord par un accroissement du capital humain et de la motivation des employés, qui, en retour influencerait le taux de roulement volontaire et les résultats opérationnels.

⁵ Les auteurs dont les travaux ont fait l'objet d'une méta-analyse se sont intéressés à plusieurs dimensions de la performance organisationnelle. En voici des exemples : *operational outcomes* : *product/service performance, labor productivity, productivity, customer satisfaction, innovation, room occupancy, quality of product, accident frequency*. *Financial outcome* : *market performance, return on assets, sales per employee, Growth rate, Net profit, Revenues, market performance, sales growth, market share, profitability*.

Figure 2.3

Modèle conceptuel de base de la méta-analyse de Jiang , Lepak, Hu et Baer (2012)



Les auteurs parviennent aux résultats suivants (Figure 2.4) :

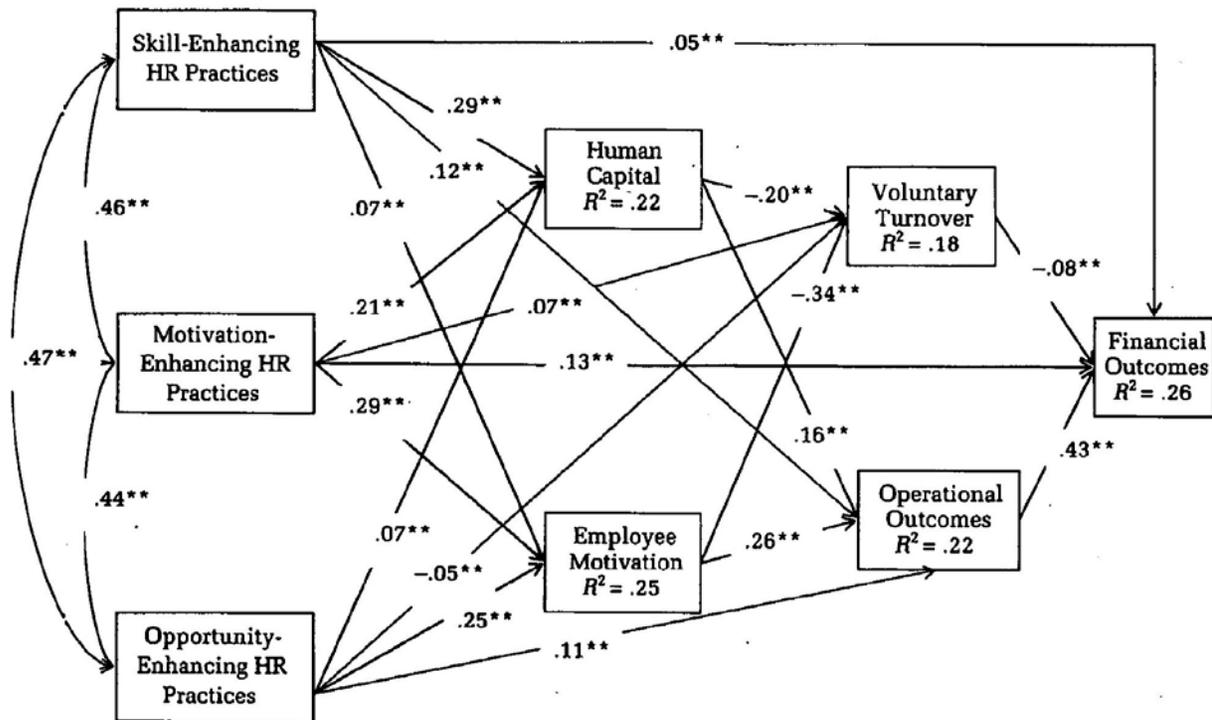
- Les trois catégories de pratiques RH sont assez fortement associées entre elles (.46, .47, .44)
- Les trois catégories de pratiques RH entretiennent des liens significatifs à la fois avec le niveau de capital humain et le niveau de motivation. Comme envisagé, ces relations sont contingentes à chaque type de pratiques RH. Les pratiques RH orientées vers la compétence ont un effet plus important sur le capital humain que les deux autres types de pratiques RH, et les pratiques RH orientées vers la compétence auraient un effet moins important sur le niveau de motivation que les deux autres types de pratiques RH. Ces résultats vont dans le sens des travaux de Batt et coll. (2011).
- Deux des trois types de pratiques RH sont associés à la performance financière (compétence et motivation) de façon directe (relations faibles mais significatives (.5, .13). Alors que les trois le sont de façon indirecte, en passant par les quatre médiateurs (capital humain, motivation, roulement de personnel, et résultats opérationnels). L'idée d'une logique de médiation entre les résultats RH et les résultats organisationnels de différents niveaux est validée. Du coup, les résultats montrent que les investissements qui peuvent être réalisés dans les processus RH ont toutes les chances de se répercuter en termes de résultats organisationnels par un processus de médiation entre plusieurs variables.
- Il existe des logiques d'associations cumulatives entre chacune des pratiques RH, et : 1) l'accroissement du capital humain, la diminution du roulement volontaire et l'augmentation de la

performance financière; 2) l'accroissement de la motivation des employés, l'optimisation des résultats opérationnels et la performance financière de l'organisation.

- Le pourcentage de la variance expliquée des principales variables du modèle est intéressante : 26% des résultats financiers, 22% des résultats opérationnels, 18% du roulement volontaire, 22% du capital humain et 25% de la motivation; ce qui renforce l'idée que la prise en compte simultanée de ces variables au sein d'un même modèle était pertinente.

Figure 2.4

Test empirique du modèle de base de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012)



** $p < .01$

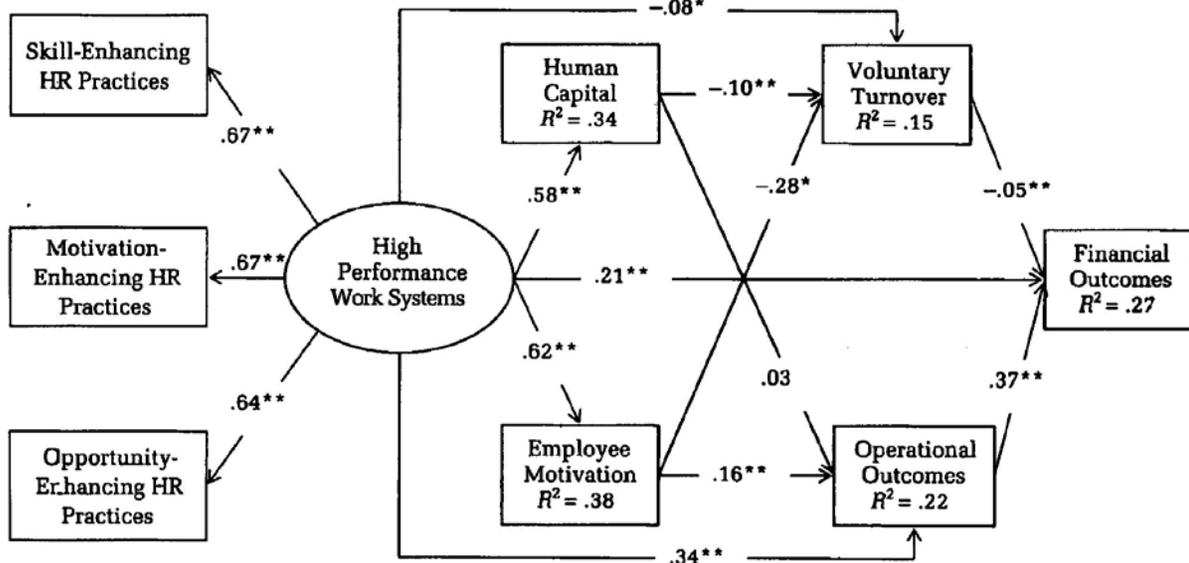
Rappelons que ces résultats sont obtenus en prenant en compte quelque 116 études et qu'ils sont donc représentatifs d'une multitude de milieu organisationnels et de stratégies RH.

Pour compléter leur analyse, les auteurs se demandent si, en reconceptualisant leurs trois macro-variables indépendantes de départ (compétence, motivation, opportunité) en une variable unique assimilable à un HPWS (High performance working system) (Figure 2.5), ils obtiendraient les mêmes relations au sein de leur modèle. Dans les faits, ces relations sont en effet globalement confirmées et même optimisées. Le modèle a un pouvoir explicatif similaire au scénario précédent en ce qui concerne les résultats financiers ($R^2 = 27\%$ vs 26%), le roulement volontaire ($R^2 = 15\%$ vs 18%) et les résultats opérationnels ($R^2 = 22\%$ vs 22%), mais se trouve nettement renforcé dans le cas du capital humain ($R^2 = 34\%$ vs 22%) et de la motivation ($R^2 = 38\%$ vs 25%). La logique de médiation existant entre les pratiques RH et la performance financière de l'entreprise est maintenue à travers les quatre

variables intermédiaires. Même si les auteurs nous indiquent que ce deuxième modèle est statistiquement moins robuste que le précédent, leurs résultats confirment la pertinence de conceptualiser l'ensemble d'un grand nombre de pratiques RH en une variable de type HPWS et d'aborder la performance comme une combinatoire complexe.

Figure 2.5

Test empirique du modèle de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012) en utilisant la variable HPWS



2.3 Les apports et les limites de la mesure du lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle

La présente section vise à dégager quelques constantes quant aux apports, aux limites et aux perspectives du champ de recherche que nous venons d'analyser. Il importe de souligner que ces conclusions sont relatives à l'ensemble de la documentation qui a été consultée et ne se limitent pas aux six exemples de recherches et aux trois méta-analyses discutées dans les pages précédentes.

Notons en partant qu'il est extrêmement difficile d'appréhender le lien entre les modes de gestion du capital humain (stratégies et pratiques de GRH) d'une part et la performance organisationnelle d'autre part. En effet, les trois éléments de cette équation sont potentiellement problématiques. Les stratégies et pratiques de GRH sont des phénomènes aux contours multiples, difficiles à définir, et donc à mesurer. La performance organisationnelle, en dépit des travaux des contrôleurs de gestion et des experts en finances, reste une variable multidimensionnelle et difficile à objectiviser. Enfin, la relation entre les deux peut être influencée par de multiples facteurs internes et externes aux organisations.

2.3.1 Des apports significatifs sur l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle

Nous discuterons successivement des apports sur le plan conceptuel et des apports sur le plan des résultats empiriques.

2.3.1.1 Les apports sur le plan conceptuel

Il importe de noter l'immense effort de conceptualisation qui a été effectué depuis les années 80s. Pensons aux modèles tels que ceux que nous avons présentés, mais aussi aux efforts des chercheurs ayant investigué empiriquement les relations entre les stratégies/pratiques RH et la performance organisationnelle. Les modèles conceptuels ont tenté d'illustrer et d'expliquer toute la complexité du mécanisme par lequel la GRH influence la performance organisationnelle. De nombreux concepts et regroupements de concepts (*bundles*), ainsi que de nombreux raisonnements, ont été proposés, et il semble clair que toute cette littérature scientifique et professionnelle ait pu contribuer à influencer les pratiques RH sur le terrain ainsi que les rôles joués par les spécialistes de la fonction RH. La GRH est ainsi passée, du moins dans bon nombre d'organisations, d'une fonction de gestion basée sur une vision court terme, opérationnelle et quotidienne, à une fonction plus stratégique, s'intégrant plus étroitement au plan des affaires et aux décisions de la haute direction.

2.3.1.2 Les apports sur le plan des résultats empiriques

Les recherches, surtout depuis le milieu des années 90s, ont permis des avancées intéressantes. La perspective universelle tout d'abord semble fournir un ensemble de résultats assez cohérents. En effet, plusieurs études ont identifié des impacts positifs de certaines pratiques de GRH sur différents indicateurs de performance tels que le roulement du personnel, le climat de travail, la satisfaction du personnel, la productivité, la croissance des ventes, le retour sur investissement, la valeur marchande d'une organisation, etc. Plus spécifiquement, Pena et Villasalero (2010) rapportent que sur les 27 études recensées ayant adopté une perspective universelle, 26 confirment l'impact de certaines pratiques RH sur des résultats variés.

Il y a d'autre part de plus en plus d'évidences dans la littérature scientifique à l'effet que les organisations qui développent une pratique de ressources humaines dans l'optique d'augmenter la performance organisationnelle ont tendance à adopter des ensembles cohérents de pratiques (*bundles*) afin d'en dégager un effet synergique. Ainsi, les recherches investiguant la relation entre les systèmes ou configurations RH suggèrent que la GRH impacte favorablement la performance organisationnelle. Si ces deux perspectives, universelle et configurationnelle, permettent de conclure que la GRH exerce un effet positif sur la performance organisationnelle, le maillon faible est à rechercher du côté de la perspective contingente dont les études nous fournissent des résultats contradictoires.

L'analyse des résultats permet de croire que les effets de la GRH sur la performance organisationnelle dépendent en fait de l'atteinte de résultats intermédiaires (Jiang, et coll., 2012) touchant directement aux employés ou au facteur humain. Globalement, les pratiques RH ont pour effet premier de modifier les attitudes et comportements du personnel; ce sont par la suite ces attitudes et comportements qui exercent un effet sur la performance organisationnelle.

2.3.2 Des limites à la fois faciles et difficiles à contourner

Bien que les recherches apportent des contributions importantes au plan des connaissances, certaines de leurs caractéristiques en limitent la portée sur le plan scientifique et pratique. Nous listerons ici quelques-unes d'entre elles à la fois sur le plan conceptuel, méthodologique et analytique.

2.3.2.1 La définition des concepts

En comparant les recherches entre elles, nous observons qu'il n'y a pas de définition de la GRH ou des pratiques RH qui s'y rapportent qui fasse consensus parmi les chercheurs. Il n'est donc pas étonnant que ces recherches, peu importe qu'elles adoptent une perspective universelle, contingente ou configurationnelle, étudient des ensembles non uniformes de pratiques RH, et qu'il soit parfois difficile de les comparer et de se prononcer sur leurs effets réciproques à travers le temps et dans des contextes différents. Plus spécifiquement, certains auteurs ont critiqué l'absence de définition de la notion de complémentarité entre les pratiques (Azmi, 2011; Barrette et Carrière, 2003). Cette absence de définition a des répercussions directes sur la mesure des variables.

2.3.2.2 La mesure des variables

Il est facile, d'une recherche à l'autre, de constater des modes de mesures fort différenciés pour une même variable (ex. : les pratiques RH de formation). Certaines recherches vont simplement mesurer la présence ou l'absence de la pratique, d'autres vont mesurer la proportion d'employés touchés par la pratique, alors que d'autres encore vont recourir à des échelles de type accord-désaccord qui permettront d'englober les deux précédentes mesures. Plus souvent qu'autrement, nous n'aurons donc à peu près aucune indication quant à la qualité d'implantation des pratiques, et il est fort possible que les résultats illustrent davantage ce que les répondants disent avoir comme système sur papier et non ce que les employés vivent concrètement au quotidien. Une piste de recherche intéressante à suivre serait donc d'apprécier la qualité et l'intensité d'implantation des pratiques ou systèmes RH. Une étude va d'ailleurs dans ce sens en étudiant à quel point le système RH conçu correspond à celui qui est perçu par les employés (Elorza et coll., 2011).

2.3.2.3 La source des informations

Plusieurs limites sont attribuables aux méthodes de collectes des données elles-mêmes. Dans de nombreuses recherches, seul un questionnaire, rempli par un directeur ou par un vice-président RH, est utilisé pour documenter les pratiques RH et les indicateurs de performance. Cette critique a déjà été soulevée par Boselie et coll. (2005) ainsi que par Huselid (1995), mais la tendance s'est fortement maintenue depuis la parution de ces articles. Plusieurs problèmes se posent en effet dans ce type d'approche méthodologique:

- 1 La mesure reflète potentiellement davantage l'intention que la réalité;
- 2 Le répondant peut répondre en adoptant une perspective qui lui est favorable plutôt que de donner l'heure juste (biais de désirabilité sociale);

- 3 La mesure ne reflète pas si les pratiques atteignent les objectifs qu'elles visent à atteindre (par exemple : est-ce que l'investissement en formation permet effectivement de rehausser le niveau de compétence et de capital humain?);
- 4 La mesure ne considère pas l'efficacité avec laquelle les pratiques sont développées et implantées au sein de l'organisation;
- 5 La mesure simultanée de plusieurs variables peut favoriser l'apparition de corrélations dont la force serait supérieure à ce qu'elle est véritablement en réalité (biais de variance commune); en d'autres termes, il est possible que ces études surestiment le lien entre GRH et performance.

2.3.2.4 Le contrôle du facteur temps

Les recherches abordent rarement l'aspect temporalité dans l'étude des effets de la GRH sur la performance organisationnelle. Pourtant, l'étude de Hailey et coll. (2005) démontre clairement que les modifications dans les programmes et les pratiques RH mettent parfois plusieurs années avant d'impacter les résultats organisationnels. L'entreprise, étudiée pendant une dizaine d'années, a basé sa stratégie d'affaires sur les acquisitions et les fusions, et a orienté son service des ressources humaines vers une approche plus stratégique. Malgré la mise en place de programmes et de pratiques très sophistiquées, l'entreprise a procédé à plusieurs reprises à des coupures de postes. Ces dernières ont exercé beaucoup de pression sur les employés; ceux-ci ont donc « réduit » leur engagement envers leur organisation et la performance de celle-ci a chuté dramatiquement. Cet exemple de recherche démontre ce que les recherches quantitatives ne peuvent pas faire, soit étudier tous les changements qui se passent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise afin d'évaluer les résultats qui y sont associés.

2.3.2.5 Le sens des causalités

Si peu d'études ont tenu compte du facteur temps dans leur protocole, la question de la nature exacte du lien, direct ou indirect, entre les pratiques RH et la performance organisationnelle est directement posée. En effet, rien ne prouve que les relations significatives qui sont trouvées vont bien dans le sens postulé. À notre connaissance, fort peu de recherche se sont penchées sur le fait que le sens de la relation « GRH → performance » pourrait plutôt être le lien inverse, soit: « performance → GRH ». Il est tout à fait possible que des organisations qui ont un certain succès financier, et donc une marge de manœuvre financière, investissent davantage dans leurs RH. Le Louarn (2008) cite à ce sujet une étude de la firme Watson Wyatt, réalisée au tournant des années 90s, et qui avait développé un indice de capital humain (ICH) reflétant la qualité de gestion des ressources humaines des organisations. Cette firme a mis en corrélation sa mesure de l'ICH prise en 1999 avec la performance financière mesurée en 2001. Le résultat a donné une corrélation de .41. Puis, les auteurs ont aussi mis en corrélation la performance financière de 1999 avec la mesure de l'ICH prise en 2001; la corrélation n'était alors que de .19, soit la moitié du coefficient précédent. Ce résultat a été interprété comme étant un indice à l'effet que c'est la GRH qui constitue un levier de création de richesse. Pourtant, même si le coefficient est de moitié, le lien inverse est aussi significatif. On voit que cette question de la causalité inversée est loin d'être épuisée!

2.3.2.6 La portée des analyses statistiques

La présentation de ces corrélations nous amène à une autre critique, mais cette fois sur le choix des analyses statistiques utilisées pour établir le lien entre GRH et performance. La grande majorité des recherches utilisent des modèles basés sur des relations linéaires entre les variables. Essentiellement, les relations linéaires sont du type « plus un phénomène augmente/diminue, plus un autre augmente/diminue ». Ce type d'analyse constitue d'ailleurs la base pour les méta-analyses présentées précédemment. Ces méta-analyses se basent sur les relations identifiées par un ensemble de recherche et font en quelque sorte la synthèse des associations identifiées entre les phénomènes à l'étude, soit la relation linéaire entre la GRH et la performance organisationnelle. Ce type d'analyse est très courant dans le domaine des sciences sociales. Il s'agit de l'approche privilégiée, notamment dans l'approche universelle. Même si, tel que mentionné, des liens significatifs ont été identifiés, il n'en demeure pas moins que le pourcentage de variance expliquée reste faible (Barrette et Carrière, 2003); ce qui laisse penser que d'autres variables exercent des effets plus complexes susceptibles de passer inaperçus. À titre d'exemple, Shaw et coll. (2005) ont notamment étudié la relation entre le roulement du personnel d'une part, et la productivité de la main-d'œuvre et le nombre d'heures de travail perdus pour cause d'accidents du travail d'autre part. La nature de la relation est identique entre le roulement et les deux indicateurs de performance; plus le roulement augmente, moins la performance est bonne, jusqu'à un certain point où le roulement n'affecte plus la performance. Cette relation, dite curvilinéaire, montre bien que la réalité de la GRH en action est plus complexe qu'il n'y paraît.

2.3.2.7 Les stratégies d'échantillonnage

Une autre limite importante à soulever dans l'analyse des différentes recherches est leur échantillonnage. Les choix faits par les chercheurs à ce niveau peuvent ici expliquer pourquoi les études adoptant la perspective universelle ont des résultats plus cohérents que celles adoptant la perspective contingente. Les recherches selon la perspective universelle semblent mieux contrôler leur échantillon. En effet, les chercheurs se centrent généralement davantage sur une industrie spécifique, alors que les chercheurs adoptant la perspective contingente ont plus généralement recours à plusieurs industries comme stratégie d'échantillonnage (voir Pena et Villasalero, 2010). Ce dernier choix peut s'expliquer par le fait qu'ils recherchent une plus grande variabilité dans les phénomènes mesurés, notamment au niveau de la stratégie d'affaires. Toutefois, il y a probablement un effet pervers à cette stratégie d'échantillonnage, car les chercheurs, sans le vouloir, peuvent introduire davantage de sources de variations (autres phénomènes non mesurés et propres à chaque industrie), qui vont amener du bruit dans les données et empêcher ainsi d'identifier les effets postulés.

2.3.3 Quelques pistes pour de futures recherches sur le lien «pratiques RH →performance»

En guise de conclusion, nous énoncerons quelques constats et indiquerons quelques pistes pour les futures recherches.

- Il existe des relations entre les pratiques RH et la performance organisationnelle, et beaucoup de chemin a été parcouru pour délimiter les cadres d'analyse et les repères conceptuels.

- La relation «GRH → attitudes et comportements → performance» est en partie élucidée, mais les liens avec les stratégies restent encore à être démontrés, et les hypothèses d'une relation inversée sont toutes à explorer.
- Il est possible que les modèles de contingence ne soient pas les bons. Il faudrait considérer d'autres aspects des entreprises, notamment ses autres fonctions de gestion, qui ne sont pas pris en compte dans l'immense majorité des recherches.
- Il serait intéressant de faire des études comparatives entre les industries et les secteurs économiques. Présentement, on se contente de faire de la variable sectorielle une variable contrôle (automobile vs autre; aluminerie vs autres etc.), mais cette stratégie masque potentiellement des réalités plus complexes.
- Il faudrait recourir à l'approche multi-sources pour recueillir des données sur les pratiques et les stratégies RH et ne pas se limiter aux professionnels de la fonction. Le recueil des perceptions des employés et des superviseurs de proximité pourrait être une bonne idée puisque ce sont eux qui sont en premier lieu concernés par les pratiques RH.
- Il faudrait développer des études longitudinales (prise de données répétées sur une certaine période) afin de cerner les effets latents, car certaines pratiques/programmes peuvent mettre du temps à donner les résultats escomptés.

2.4 Bibliographie

- Acedo, F.J.; Barosso, C.; Galan, J.L. (2006) The resource-based theory : dissemination and main trends, *Strategic Management Journal*, 27, p. 621-636.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
- Azmi, F.T. (2011) Strategic human resource management and its linkage with HRM effectiveness and organizational performance: evidence from India, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No 18, p. 3888-3912.
- Barney, J.; Wright, M.; Ketchen, D.J. Jr. (2001) The resource-based view of the firm : ten years after 1991, *Journal of Management*, 27, p.625-641.
- Barrette, J.; Carrière, J. (2003) La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles*, Vol. 58, No 3, p. 427-453.
- Batt, R. (2002) Managing customer services : human resource practices, quit rates and sales growth, *Academy of Management Journal*, 45, p. 587-597.
- Batt, R.; Colvin, A.J.S. (2011) An employment systems approach to turnover : HR practices, quits, dismissals, and performance, *Academy of Management Journal*, 54, p. 695-717.
- Becker, S., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2001) *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.R.; Mills, D.Q.; Walton, R.E. (1984) *Managing Human Assets*. The Free Press.
- Bevan, S., Cowling, M. and Horner, L. (2004) *Workplace Trends Survey 2004 Summary Report*. The Work Foundation, London.

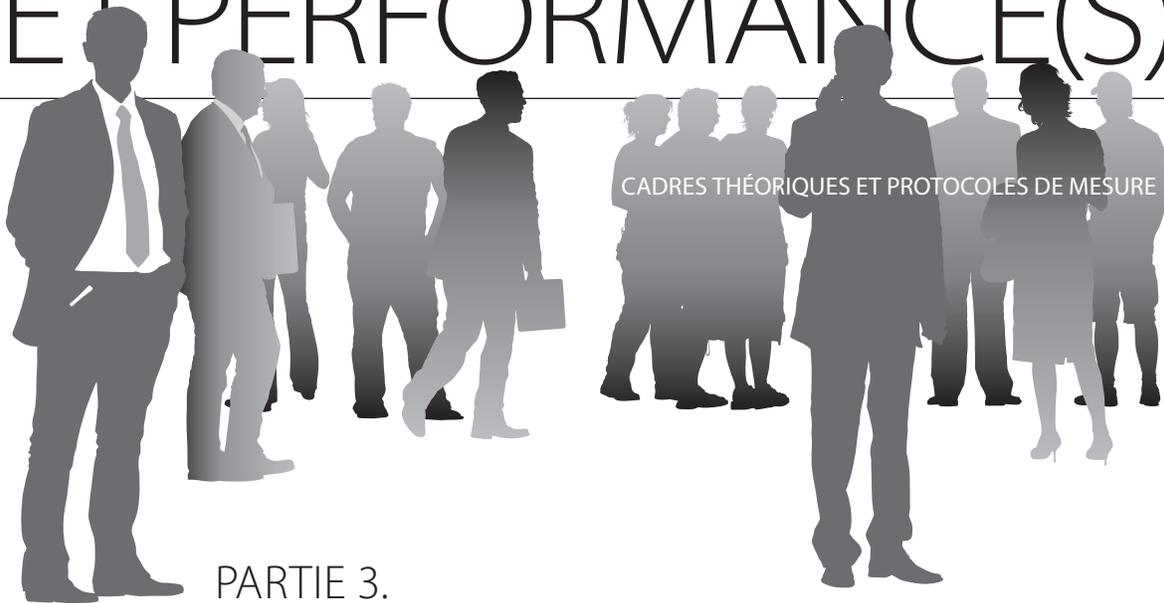
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R. et Judge, T. A. (2001). « Executive career success in the US and in Europe : Effects on personality », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No. 1, p. 53-81.
- Boxall, P. (2012) High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 50, p. 169–186.
- Boxall, P. ; Macky K. (2007) High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 45: p. 261.
- Boxall, P.; Purcell, J. (2010) *Strategy and human resource management*, 3rd edn. Palgrave MacMillan, Basingstoke and New-York.
- Chênevert, D.; Morin, D.; Filiatrault, È-M.; et Lépine, I. (2011) L'incidence des différents rôles des services de ressources humaines sur la performance organisationnelle, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No. 79, p. 39-55.
- Chênevert, D.; Morin, D.; Filiatrault, È-M; Lépine, I. (2011) L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No 79, p.39-55.
- Chuang, C.; Liao, H. (2010) Strategic human resources management in service context : taking care of business by taking care of employee and customers, *Personal Psychology*, 63, p. 153-196.
- Conner, J. et Ulrich, D. (1996) Human resources roles : Creating value, not rhetoric, *Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 3, p. 38-49.
- Crook, T.; Russell, J.G.; Combs, S.Y.; Todd, D.; Woehr, D.J.; Ketchen Jr. D.J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance, *Journal of Applied Psychology* Vol. 96, No 3, p. 443-456.
- Delaney, J. T. et Huselid, M. A. (1996) The Impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, p. 949-969.
- Delery, J.E. (1998) Issues of fit in strategic human management : implications for research, *Human Resources Management Review*, Vol. 8, p.289-309.
- Delery, J.; Doty, D.H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resources management : tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 4, p. 802-835.
- Delery, J.E.; Harold. D.; Doty (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 4, p. 802-835.
- Dyer, L.; Holder, G.W. (1988) A strategic perspective of human resource management, dans : Lee Dyer (Ed) *Human resource management. Evolving roles & responsibilities*, BNA Books, Bureau of National Affairs, Washington, p. 1-46.
- Elorza, U.; Aritzeta, A.; Ayestarán, S. (2011) Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No 7, p. 1401-1422.
- Fabling, R. et Grimes, A (2010) HR practices and New Zealand firm performance: what matters and who does it? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 4, p. 488–508.
- Faems, D., Sels, L., De Winne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 676-700.

- Fey, C. F., Morgulis-yakushev, S., Park, H. J., & Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690-712.
- Filiatrault, E-M. (2007). *Les rôles joués par les services de ressources humaines et l'efficacité organisationnelle : y-a-t'il un lien ?*, Mémoire de maîtrise, HEC Montréal, 153 pages.
- Fombrun, C.J.; Tichy, N.M.; Devanna, M.A. (1984) *Strategic human resource management*, John Wiley & Sons.
- Gardner, T.M.; Wright, P.M.; Moynihan, L. M. (2011) The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turn-over : the mediating effect of affective commitment. *Personnel Psychology*, Vol. 56, p. 383-404.
- Gong, Y.; Law, K.S.; Chang, S.; Xin, K.R. (2009) Human resources management and firm performance : the differential role of managerial affective and continuance commitment, *Journal of Applied Psychology*, 94, p. 263-275.
- Guérin, G.; Wills, T. (1992) *La gestion des ressources humaine. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Guest, D. (2006) *Smarter Ways of Working: The Benefits of and Barriers to High Performance Working*. SSDA Catalyst No. 3. Sector Skills Development Agency, Wath-upon-Deerne.
- Hailey, V. H., Farndale, E., et Truss, C. (2005) The HR Department' Role in Organisational Performance, *Human Resource Management Journal*, Vol.15, No.3, p. 49-66.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-635.
- Huselid, M.A.; Susan E.; Schuler, J.; Schuler, R. (1997) Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No 1, p. 171-188.
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; (1999) The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants, *Management Science*, Vol. 45, No.5, p. 704-721.
- Isidro, P.; Villasalero, M. (2010) Business strategy, human resource systems, and organizational performance in the Spanish banking industry, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No 15, p. 2864-2888.
- Jiang, K.; Lepak, D.; Hu, J.; Baer, J. (2012) How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6, p. 1264-1294.
- Kamal, B.; Clegg, C.; Patterson, M.; Robinson, A.; Stride, C.B.; Toby D. Wall *et al.* (2008) The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity : a longitudinal study, *Personnel Psychology* Vol. 61, No 3, p. 467-501.
- Khatri, N. (2000) Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No 2, p. 336-365.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- Le Louarn, J.-Y. (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*. Rueil-Malmaison Éditions Liaisons.
- Le Louarn, J.-Y.; Daoust, J. (2008) Les ratios financiers liés aux ressources humaines : une application au secteur bancaire canadien. *Gestion*, 32(4), p. 79-87.

- Lee, F-H. ; Lee, T-Z; Wu, W-Y (2010) The relationship between human 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.
- Lepak, D.P.; Liao, H.; Chung, Y.; Harden, E.E. (2006) A conceptual review of human resource management system in strategic human management research, dans : J.J. Martocchio (Ed.) *Research in personnel and human resource management*, Vol. 25, p. 217-271.
- Liao, H.; Toya, K.; Lepak, D.P.; Hong, Y. (2009) Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influences processes on service quality, *Journal of Applied Psychology*, 94, p. 371-391.
- MacDuffie, J.P. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance : organisational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, p. 197-221.
- Mayer, R.C.; Davis, J.H. (1999). « The effect of performance appraisal system on trust for management : A field quasi-experiment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, No.1, p. 467-483.
- Messersmith, J.G.; Patel, P.C.; Lepak, D.P.; Gould-Williams, J.S. (2011) Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No 6, p. 1105-1118.
- Miles, R. E et Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*, Sanford University Press.
- Newbert, S. (2007) Empirical research on the resource-based view of the firm : an assesment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, 28, p. 121-146.
- Peña, Isidro et Manuel Villasalero (2010). « Business strategy, human resource systems, and organizational performance in the Spanish banking industry » [Article], *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 15, p. 2864-2888.
- Patterson, M.G.; West, M.A.; Lawthom, R. (1997) *Impact of People Management Practices on Business Performance*. Institute of Personnel and Development, London.
- Pettersen, N.(2002) *Évaluation du potentiel humain dans les organisations : élaboration et validation d'instruments de mesure*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations (Vol. 40, pp. 96-124): California Management Review.
- Ployhart, R.E.; Moliterno, T.P. (2011) Emergence of the huamn capital resource : a multilevel model, *Academy of Management Review*, 35, p.127-150.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N. P. (2003) Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88. No. 5, p. 879-903.
- Posthuma, R.; Campion, M. et Masimova, M (2013) A High Performance Work Practices Taxonomy : Integrating the Literature and Directing Future Research, *Journal of Management* (on-line version), 0149206313478184 : <http://jom.sagepub.com/content/early/2013/03/19/0149206313478184>
- UK Commission for Employment and Skills (2009) *Ambition 2020: World Class Skills and Jobs for the UK* : <http://www.ukces.org.uk/publications/ambition2020>
- Razouk, A.A.; Bayad, M. (2007). « Gestion stratégique des ressources humaines : une analyse longitudinale », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, Vol. 5, No. 2, p. 1-39.
- Richarson, R.; Thompson, M. (1999) *The impact of people management practices on business performance. A literature review*, Institute of Personnel and Development, London.

- Schuler, R. S. (1990) Repositioning the Human Resources Function : transformation or devise ?, *Academy of Management Executive*, Vol. 4, p. 49-59.
- Shaw, J.D.; Gupta, N.; Delery, J.E. (2005) Alternative Conceptualizations of the Relationship Between Voluntary Turnover and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No 1, p. 50-68.
- Sirmon, D.; Hitt, M.A.; Ireland, R.D. (2007) Managing firm resources in dynamic environments to create value : looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32, p. 273-292
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources : An Analytical Review*, Cambridge, MA : Blackwell.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance, *Human Resource Management*, Vol. 48, No 5, p. 745-768.
- Tamkin, P. (2005) *The Contribution of Skills to Business Success*. Institute of Employment Studies, Brighton.
- Tyson, S. (1987) The Management of the Personnel Function, *Journal of Management Studies*, vol. 24, p. 523-532.
- U.S. Department of Labor (1993). *High performance work practices and firm performance U.S.* Government Printing Office.
- UK Commission for Employment and Skills (2010) *High Performance Working: A Policy Review - Evidence*, Report 18 : <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/evidence-report-18-high-performance-working-policy-review.pdf>
- Ulrich, D. (1997) *Human Resources Champions*, Boston, Harvard University Press.
- Wang, D-S.; Shyu, C-S. (2008) Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?, *International Journal of Manpower*, Vol. 29, No 2, p. 92-110.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management. *Journal of Management*, vol. 28, no 3, 247-276.
- Zacharatos, A.; Barling, J.; Iverson, R.D. (2005) High performance work systems and occupational safety, *Journal of Applied Psychology*, 90, p. 77-93.

CAPITAL HUMAIN ET PERFORMANCE(S)



CADRES THÉORIQUES ET PROTOCOLES DE MESURE

PARTIE 3.

APPROCHES ET MESURES
DU CAPITAL HUMAIN ET
DE SA GESTION

Le champ de l'évaluation de la gestion du capital humain demeure, à ce jour, peu développé dans les entreprises. Nous en sommes davantage au stade de l'expérimentation qu'à celui de la validation et de la généralisation des meilleures pratiques. Pourtant, plusieurs approches ont été proposées. Certaines existent même depuis de nombreuses années déjà. Que peuvent mesurer et évaluer les gestionnaires ou les intervenants préoccupés par la gestion du capital humain? Quelles dimensions d'analyse sont privilégiées? Quels indicateurs concrets de mesure peuvent être utilisés? Cette troisième partie tentera d'apporter des réponses à ces questions.

La première section portera sur les mesures et indicateurs liés à la performance organisationnelle et à la performance de la gestion du capital humain au sein des organisations. Nous aborderons dans un premier temps les pratiques d'évaluation de la gestion des ressources humaines au Québec en présentant des données provenant de deux études, l'une portant sur les pratiques de mesures liées à la gestion globale des ressources humaines, l'autre portant sur les pratiques plus précises d'évaluation de la formation. Les sections qui suivront présenteront des défis que doivent relever les professionnels en RH pour mesurer adéquatement les résultats de leurs programmes RH; défis liés à la qualité des indicateurs; défis liés au fonctionnement systémique de la fonction RH, et défis liés à la difficulté de dégager les effets causaux entre la mise en œuvre des programmes RH et la performance organisationnelle.

La deuxième section approfondira les mesures et les indicateurs liés au domaine de la formation, lequel est intrinsèquement relié à différentes problématiques de la gestion du capital humain. Un éventail d'indicateurs sera proposé dans un premier temps. Puis un modèle renouvelé de l'évaluation de la satisfaction envers la formation sera proposé. La discussion portera ensuite sur l'évaluation des effets de la formation et sur la mesure du retour sur investissement ainsi que sur les considérations méthodologiques qui s'y trouvent associées. Finalement, cette partie se conclura sur la question de l'évaluation des «nouvelles» situations de formation basées sur le transfert inter-individuel des acquis d'expérience.

3.1 Mesures et indicateurs du capital humain

3.1.1 La performance organisationnelle : une cacophonie conceptuelle

La notion de performance est primordiale pour plusieurs disciplines scientifiques : économie, comptabilité, finance, management, gestion des ressources humaines, comportement organisationnel. Toutes ces disciplines définissent et mesurent la performance de façon différente, rendant ainsi son étude fort complexe. Même si certains auteurs situent d'office la notion de performance au niveau organisationnel (Foucher, 2007), plusieurs notions sont utilisées invariablement comme synonymes de la performance organisationnelle : l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoie et Beaudin, 1994), efficacité et efficience (Le Louarn, 2008), productivité et rentabilité (Grünberg, 2004), rendement (Bernatchez, 2003). Au bout du compte, « bon nombre de personnes dans les milieux d'affaires et professionnels utilisent [d]es expressions (...) de façon interchangeable » (St-Onge, 2012 :96). Les prochaines sections visent ainsi à présenter ces différents termes, puis à aborder les modèles intégrateurs de la performance organisationnelle.

3.1.1.1 L'efficacité

Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994 :5), l'efficacité est « un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont de résultats souhaités, désirables, recherchés ». Seashore (1983) va dans ce sens, en définissant l'efficacité comme l'atteinte des objectifs de l'organisation. Quels sont ces objectifs? Quels sont les résultats désirables? Par qui? Ces questions renvoient au jugement relatif de chaque personne ou groupe de personnes qui émettent un jugement sur l'atteinte ou non des objectifs. Par conséquent, l'efficacité est un concept relatif. On introduit ici un biais important puisque chaque individu possède des intérêts et des valeurs qui diffèrent. Cette notion de relativité est aussi soutenue par Morin, Savoie et Beaudin (1994). La question d'efficacité est par ailleurs étroitement reliée à la notion d'efficience pour plusieurs auteurs.

3.1.1.2 L'efficience

Selon Morin, Savoie et Beaudin, (1994), la notion d'efficience est « un des critères permettant d'évaluer l'efficacité organisationnelle (...) [puisqu'il s'agit du] rapport reflétant une comparaison d'un certain aspect d'une unité de performance avec les coûts qui y sont associés » (p.14). Plus généralement, l'efficience s'intéresse aux moyens mis en œuvre pour atteindre les résultats (Le Louarn, 2008) ou pour maximiser les extrants (Houle, 2004). Ainsi, une organisation est efficiente lorsqu'elle atteint ses objectifs en utilisant un minimum de ressources, argent, temps, matières premières, expertises, etc. Par ailleurs, alors que le concept d'efficacité vise des résultats (extrants), l'efficience va elle plutôt s'intéresser aux moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats (intrants). Ainsi, « une organisation est efficiente lorsqu'elle atteint ses objectifs en utilisant le moins de ressources possibles » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 :45).

Par contre, pour Houle (2004), l'efficience n'est pas incluse dans la notion d'efficacité. Il démontre plutôt que l'efficacité est un préalable à l'établissement et à la mesure de l'efficience (p.12). En d'autres termes, l'efficacité serait donc plutôt « une condition à l'efficience » (p.17), « une entité efficiente [étant] nécessairement une entité efficace » (p.18).

3.1.1.3 La productivité

Au même titre que l'efficience vue précédemment, Morin, Savoie et Beaudin, (1994 :14) classent la productivité parmi les critères d'évaluation de l'efficacité organisationnelle et la définissent en ces termes : « quantité ou volume de production du principal bien ou service, pouvant être mesuré à trois niveaux : individuel, groupal ou organisationnel ». Cette définition est partagée par Le Louarn (2008) pour qui la productivité se veut un rapport entre les extrants et les intrants. Les auteurs ne s'entendent toutefois pas tous sur cette définition, puisque Saucier et Brunelle (cités dans Houle, 2004 :18) définissent la productivité comme « le rapport entre une certaine quantité de produits ou de services et celle d'un ou de plusieurs facteurs de production ».

3.1.1.4 La rentabilité

Morin, Savoie et Beaudin (1994) définissent le concept de rentabilité comme « le degré auquel certains indicateurs financiers augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé » (1994 :82). En définitive, la rentabilité traduit la relation entre les intrants

physiques et les extrants. Inévitablement, le concept de rentabilité nous renvoie immédiatement au chiffre d'affaires de l'organisation, plus précisément à la croissance de celui-ci, afin d'assurer la pérennité future de l'entreprise. Ce concept est essentiellement lié à la finance et à la comptabilité : la rentabilité vise ainsi à mesurer « la performance financière [de l'entreprise], selon la formule suivante : bénéfice net après impôts divisé par actif total » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 : 99).

3.1.1.5 En résumé...

Il apparaît donc que les différences entre ces concepts sont parfois tenues et que bien souvent les définitions s'entrecroisent. Par exemple, le rendement semble se définir comme la combinaison de l'efficacité et de l'efficacité (Foucher, 2007). Pour Barnabé encore (1993), la productivité est le résultat de l'efficacité, l'efficacité et la qualité. Par ailleurs, selon la discipline considérée, ces différents concepts peuvent parfois se recouper, voire même carrément se chevaucher : « en management, on peut appeler rendement ce qu'on nomme productivité en gestion des opérations et de la production » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 :4).

Devant cet aperçu des définitions, force est de constater qu'il existe plusieurs façons de concevoir la performance organisationnelle et que selon la façon d'aborder celle-ci, les indicateurs de performance ne seront pas les mêmes. En conséquence, une approche multidimensionnelle est de mise pour bien comprendre ce qu'est la performance organisationnelle.

3.1.2 Différentes conceptions de la performance organisationnelle

3.1.2.1 Le *balanced scorecard* de Kaplan et Norton (1996)

Selon ces auteurs, on associe souvent performance organisationnelle à performance financière. Pourtant, la perspective financière est une dimension de la performance organisationnelle et ne permet pas nécessairement de prédire si l'organisation aura du succès dans un futur plus ou moins lointain. Trois autres perspectives sont requises pour apprécier plus adéquatement le succès d'une organisation, et pour prédire son succès financier.

La perspective « client » permet d'identifier les clients et les segments de marché dans lesquels l'organisation décide d'œuvrer. Ces segments sont ceux qui devraient permettre à l'organisation d'assurer son succès financier en alignant les mesures de performance pertinentes :

- satisfaction des clients,
- loyauté/rétention des clients,
- profitabilité des segments, etc.

Ces mesures de performance devraient prédire le succès financier à obtenir dans un futur plus ou moins rapproché.

La deuxième perspective est celle des processus internes d'affaires. Une organisation doit mesurer à quel point elle peut innover, produire et diffuser des produits à ses clients. Cette perspective est associée à des mesures de production. En voici quelques exemples :

- pourcentage des ventes provenant de nouveaux produits ;
- pourcentage des ventes de produits brevetés ;
- capacité de production totale ;
- temps du cycle de production ;
- qualité des produits.

La dernière perspective est celle de l'apprentissage et de la croissance. C'est dans cette dimension de la performance que les auteurs soulèvent l'importance de la gestion des ressources humaines. En effet, pour maximiser les opérations, pour fidéliser les clients et atteindre une performance financière, l'organisation doit avoir une main-d'œuvre compétente, avoir des systèmes d'information efficace, en plus de favoriser la motivation et l'habilitation des employés. Des exemples de mesures sont les suivantes :

- compétences des employés ;
- satisfaction des employés ;
- productivité des employés ;
- rétention des employés.

Pour Kaplan et Norton (1996), toutes ces perspectives doivent être alignées entre elles, mais aussi avec la stratégie organisationnelle. C'est par cette intégration qu'une organisation peut faire le suivi de ses forces et ses faiblesses et ainsi prédire le succès qu'elle aura (ou non) et de prendre action en conséquence. La force de cette approche est sa dimension stratégique; la définition multidimensionnelle de la performance organisationnelle, et l'intégration de la dimension humaine. Sa limite est que la dimension humaine, bien qu'intégrée, est peu développée et mélangée avec le levier de production que sont les systèmes.

3.1.2.2. La conception de Morin, Savoie et Beaudin (1994)

Ces auteurs décomposent l'efficacité des organisations selon plusieurs dimensions, lesquelles ont été identifiées à l'aide d'une revue de la documentation au sein de différentes disciplines, soit l'économie, les sciences comptables, le management, la gestion des opérations et de la production, et les sciences du comportement. Ces dimensions ont été ensuite validées auprès d'experts en évaluation de l'efficacité organisationnelle. Bien que ceux-ci n'évaluent pas systématiquement tous les indicateurs de toutes les dimensions, les auteurs concluent que quatre dimensions permettent d'appréhender l'efficacité organisationnelle de façon exhaustive. La thèse des auteurs consiste à dire que l'appréciation de l'efficacité constitue «une norme de la performance organisationnelle, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes de pression qui l'utilisent» (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 :6). Les quatre dimensions sont les suivantes :

L'efficience économique est la dimension qui a probablement fait l'objet du plus grand nombre de recherches. Selon cette approche, la notion de productivité est centrale et s'exprime globalement par la qualité ou la quantité de production et les ressources utilisées pour engendrer cette production (Morin, Savoie, et Beaudin, 1994 :80). Cette dimension peut être évaluée par la productivité, plus spécifiquement mesurée par la rotation des actifs, ou encore par les taux d'activités divisés par le temps de production, etc. L'économie des ressources fait aussi partie de cette dimension et peut être

mesurée par la rotation des inventaires/comptes clients, taux de gaspillage, etc. L'innovation fait aussi partie de cette catégorie et est mesurée par la capacité de l'organisation à développer des nouveaux produits et à s'adapter.

Une deuxième dimension, soit la **légitimité de l'organisation auprès des groupes externes**, renvoie à l'évaluation que font des constituants externes à l'organisation de la satisfaction de leurs propres intérêts. Cette dimension permet d'appréhender le niveau de satisfaction des groupes externes, dont les bailleurs de fonds, les clients, les organismes régulateurs et la communauté. Par exemple, les bailleurs de fonds souhaitent que leurs fonds soient utilisés de façon optimale, les clients veulent que les produits et services répondent à leurs besoins, les organismes régulateurs exigent que l'organisation respecte les lois et règlements, etc. Cette dimension reflète l'aspect politique dans l'évaluation de la performance organisationnelle, laquelle peut refléter des divergences de point de vue.

La troisième dimension concerne la **pérennité organisationnelle**. Celle-ci réfère à la capacité de l'organisation d'assurer sa stabilité et sa croissance dans le temps. Plus spécifiquement, elle « renvoie (...) à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité de l'organisation), à la protection et au développement du marché desservi par l'organisation (compétitivité de l'organisation), à la protection et au développement de la qualité du produit ou service (degré auquel le produit ou service répond aux besoins de la clientèle). Ces critères donnent des indications sur la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 :81). Par ailleurs la pérennité organisationnelle est constituée de la performance financière de l'entreprise et s'illustre par la performance du capital investi, la performance boursière, la marge bénéficiaire nette, etc. Cette dimension inclut également la qualité des produits et des services (dimension mesurée par le nombre de plaintes de clients, le nombre de retours de produits, etc.). Enfin, on peut chercher à mesurer le degré de compétitivité à travers les revenus par secteur, ou encore la valeur des exportations.

La dernière dimension est la **valeur des ressources humaines**. Elle concerne les effectifs d'une organisation et, selon les auteurs, représente la valeur ajoutée de la main-d'œuvre. Cette dimension comprend le moral des employés, leur rendement, leur développement et leur mobilisation. Les forces de la démarche sont son approche multidimensionnelle et un portrait équilibré de la performance (pas seulement financière). Cependant, les limites sont au niveau de l'articulation entre les dimensions qui n'est pas développée; et qui ne tient pas compte de contingences externes. La valeur des ressources humaines ne permet pas vraiment de se prononcer sur la valeur ajoutée par la main-d'œuvre, elle indique seulement un état à un moment x.

3.1.2.3 La conception de Le Louarn (2008)

La notion de performance organisationnelle revêt une complexité importante. En effet, au moins quatre types de dépositaires d'intérêts (*stakeholders*) gravitent au sein ou autour de l'organisation : les actionnaires, les clients, les pouvoirs publics et les employés (Le Louarn et Wils, 2001). Ces quatre groupes d'intérêts font pression, chacun à leur façon, sur l'organisation afin qu'elle performe. Le problème est que la notion d'organisation performante diffère selon chacun des groupes.

Le Louarn et Wils (2001) proposent une façon de conceptualiser les résultats organisationnels permettant d'apprécier le niveau de performance organisationnelle. Ils distinguent les résultats

organisationnels « externes » des résultats organisationnels « internes ». Les premiers ont trait aux conséquences des activités de l'entreprise sur la société et touchent à l'enrichissement des actionnaires, au versement d'impôts sur les sociétés, aux commandites, à la pollution, à la création et à la destruction d'emplois, ainsi qu'à la santé physique et psychologique des personnes. On peut penser que ce dernier point puisse refléter un résultat interne, mais les auteurs le classent dans les résultats externes puisque les problèmes de santé physique et mentale se manifestent en dehors de l'entreprise. Les résultats « internes » quant à eux sont les suivants : la rentabilité, la croissance des revenus, la maîtrise des coûts, la satisfaction des clients, la qualité du produit ou du service et le juste prix. Bien qu'intéressante pour examiner la performance, cette dichotomie interne/externe ne permet pas d'aller beaucoup plus loin dans l'analyse de la performance d'une organisation.

Une autre conceptualisation permet de regrouper les indicateurs de résultats organisationnels en trois catégories, soit les résultats économiques, les résultats financiers et les résultats opérationnels (Le Louarn, 2008). Cette approche permet de faire des liens avec les dépositaires d'intérêts. En premier lieu, la performance peut être de nature comptable et financière en visant avant tout à satisfaire les actionnaires de l'entreprise. Plus spécifiquement, ce type de performance organisationnelle inclut les dimensions suivantes : les résultats économiques et les résultats financiers (Le Louarn, 2008). Les résultats économiques sont mesurés en unités monétaires et incluent le chiffre d'affaires, les coûts de production et de commercialisation, la marge brute d'exploitation, ou encore le résultat d'exploitation. Les résultats financiers sont ceux « reliés à la valorisation du capital de l'entreprise » et incluent « la rentabilité des capitaux propres, la valeur de l'action et le bénéfice par action » (Le Louarn, 2008 :31). Les résultats opérationnels constituent un dernier type de résultat organisationnel selon Le Louarn (2008), et ceux-ci sont liés à la production et à la vente d'un service. Contrairement aux résultats économiques et financiers, les résultats opérationnels ne sont pas exprimés en unités monétaires. Ce type de résultats comprend « la quantité produite ou vendue, la qualité de la production ou du service, les délais de production ou de livraison, la satisfaction de la clientèle, l'innovation, la réputation ou l'image de marque et la productivité globale de l'organisation » (Le Louarn, 2008 :30). C'est dans ce dernier type de performance que nous retrouvons des indicateurs liés au client en tant que dépositaire d'intérêt.

Concernant les pouvoirs publics, Le Louarn et Wils (2001) et Le Louarn (2008) ne mentionnent aucun indicateur précis s'y rattachant explicitement, mais ils font néanmoins référence au fait que les entreprises versent des impôts aux gouvernements, lesquels servent notamment au bien commun de la société. Par ailleurs, une bonne performance organisationnelle favorise la création d'emplois, ce qui constitue à la fois une bonne performance du point de vue des pouvoirs publics, mais aussi pour les ressources humaines au sein de l'organisation. Une autre dimension de la performance soulevée par Le Louarn et Wils (2001) concerne la santé physique et mentale des personnes. Ainsi une entreprise performante aux yeux des pouvoirs publics et des ressources humaines devrait limiter le développement de tels problèmes de santé.

Afin de satisfaire les quatre groupes de dépositaires d'intérêt, les gestionnaires définissent différents objectifs qui seront pondérés pour chaque entreprise. En effet, chaque organisation accorde plus ou moins d'importance à l'atteinte des objectifs de chacun des dépositaires d'intérêt. Le Louarn et Wils (2001) indiquent par ailleurs que la présence de ces dépositaires d'intérêt « montre non seulement le caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle, mais aussi la présence d'intérêts

divergents, présence qui empêche la direction d'une entreprise de maximiser un résultat au détriment des autres » (Le Louarn et Wils, 2001 :31). Un élément rassemble toutefois tous les dépositaires soit la pérennité à long terme de l'organisation. Les forces de cette approche sont une conception multidimensionnelle de la performance, une articulation entre les résultats, et une approche stratégique de la performance. La limite est qu'il s'agit d'un modèle davantage intuitif que scientifique.

3.1.3 Le capital humain comme source de performance organisationnelle

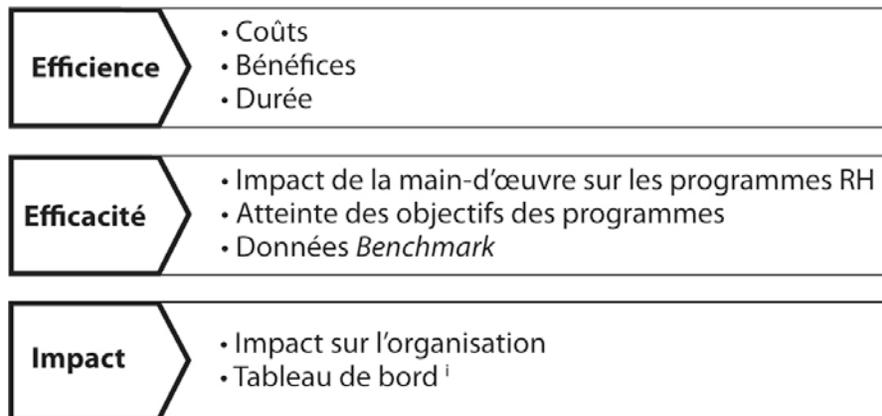
Le Louarn et Wils (2001) mentionnent que la performance organisationnelle peut être déterminée par deux grandes catégories de facteurs. Dans un premier temps, les économistes adoptent un point de vue basé sur les caractéristiques propres à une industrie. Ainsi, la performance d'une organisation dépendrait du taux de croissance et de concentration de l'industrie, de l'intensité de la publicité, de la place relative de la firme par rapport à ses concurrents, de la quantité et qualité des ressources dont elle dispose, etc. (Le Louarn et Wils, 2001). Ces facteurs laissent donc peu de place aux facteurs organisationnels. Dans un deuxième temps, l'accent peut être mis sur les facteurs internes de l'organisation afin de comprendre son niveau de performance. Il semble admis de nos jours que les deux perspectives sont complémentaires.

La performance d'une organisation dépendrait donc de la façon dont elle se structure. Nous retrouvons ici la fonction production, la fonction marketing, la fonction finance, la fonction gestion des ressources humaines, etc. Pour chacune de ces fonctions, des résultats sont généralement attendus. En fait, même en l'absence d'attentes, il y a de fortes chances que des résultats soient obtenus, qu'ils soient positifs ou négatifs. Étant donné la nature de notre mandat, nous nous attarderons uniquement sur la fonction RH.

3.1.3.1 Mesurer les attributs du capital humain

La GRH peut être définie comme étant un ensemble d'activités et de décisions qui assure un contrôle sur les ressources humaines afin d'en dégager des résultats. En employant une telle définition, la mesure des résultats en GRH devient donc possible (Le Louarn, 2008). Mesurer consiste à assigner une valeur numérique ou une quantité à des concepts en se basant sur des règles arithmétiques (Becker, et coll., 2001). L'objectif de la mesure des résultats en GRH est donc d'aider le professionnel des ressources humaines à comprendre, par l'analyse des indicateurs mesurés, les effets des pratiques ou des programmes RH en vue de les améliorer et de créer de la valeur pour l'organisation (Fitz-Enz, 2010). Les indicateurs peuvent mesurer plusieurs phénomènes : un coût, un temps, une quantité, une qualité, une réaction humaine, un gain, ou une durée (Fitz-Enz, 2010; Le Louarn et Wils, 2001). Par ailleurs, il est possible de séparer les indicateurs RH en trois grands types : des indicateurs d'efficacité, d'efficacités et d'impact (figure 3.1). Pris ensemble, ces trois types d'indicateurs permettent de mieux comprendre et d'évaluer les activités RH, lesquelles sont susceptibles d'influencer la stratégie d'affaires et la performance organisationnelle (Boudreau et Ramstad, 2007). Les définitions des différents types d'indicateurs sont expliquées ci-dessous.

Figure 3.1.
Nature des indicateurs RH



ⁱ 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. Il s'agit en fait un outil regroupant un ensemble d'indicateurs permettant ainsi d'établir des liens entre ceux-ci.

3.1.3.2 Nature des indicateurs en GRH

A. L'effizienz de la GRH

Les indicateurs d'effizienz de la fonction RH mesurent « une quantité de ressources utilisée pour atteindre un résultat RH » (Le Louarn, 2008 :47). Ils permettent notamment de chiffrer en dollars des processus RH et ont pour objectif d'améliorer les coûts et la durée de certaines activités RH (Boudreau et Ramstad, 2007). La durée totale d'un recrutement et les coûts de formation par employé constituent des exemples d'indicateurs d'effizienz. Malgré leur utilité, les indicateurs d'effizienz ne tiennent compte ni de la qualité ni de l'impact de la contribution RH sur l'effizienz organisationnelle (Boudreau et Ramstad, 2007).

B. L'efficacité de la GRH

Les indicateurs d'efficacité permettent d'observer si les programmes et les pratiques RH produisent les effets souhaités (Lawler III, Levenson, et Boudreau, 2004). En outre, ces indicateurs permettent de mesurer si l'objectif RH visé a été atteint (Le Louarn, 2008). Par ailleurs, les indicateurs d'efficacité sont moins utilisés et mesurés dans les organisations comparativement aux indicateurs d'effizienz (Lawler III, Levenson, et Boudreau, 2004; Tootel, Blackler, Toulson, et Dewe, 2009).

C. L'impact de la GRH

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; Boudreau et Ramstad, 2007). D'après les études, les indicateurs d'impact de la GRH sont rarement mesurés dans les entreprises (Gates et Langevin, 2010; Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004; Tootell, Blackler, Toulson, et Dewe, 2010). Cependant, une étude a démontré que la

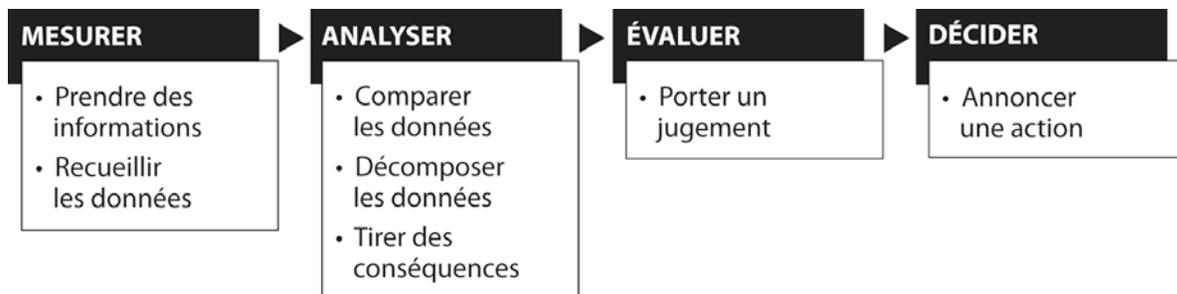
nouvelle tendance concernant la fonction RH s'orientait vers l'importance de mesurer l'efficacité et l'impact des RH (Yeung, Woolcock, et Sullivan, 1996).

3.1.3.3 L'utilisation des indicateurs

Le Louarn (2008) stipule que l'évaluation de la gestion des RH (ou d'autres ressources) est un processus qui inclut quatre étapes : 1) l'acte de mesurer, 2) l'analyse des mesures, 3) l'acte d'évaluation, et 4) la prise de décision. La figure 3.2 résume les quatre actions à prendre pour une utilisation optimale des indicateurs.

Ce modèle repose sur les propositions de différents auteurs qui soulèvent 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). Cependant, ces modèles demeurent prescriptifs dans la mesure où ils n'ont pas fait l'objet d'étude empirique. La prochaine section présente un modèle structurant le processus par lequel la GRH conduit au succès organisationnel. Ce modèle nous permettra de déterminer les thématiques de mesure sur lesquelles les professionnels RH sont susceptibles de se pencher dans le cadre de leurs fonctions.

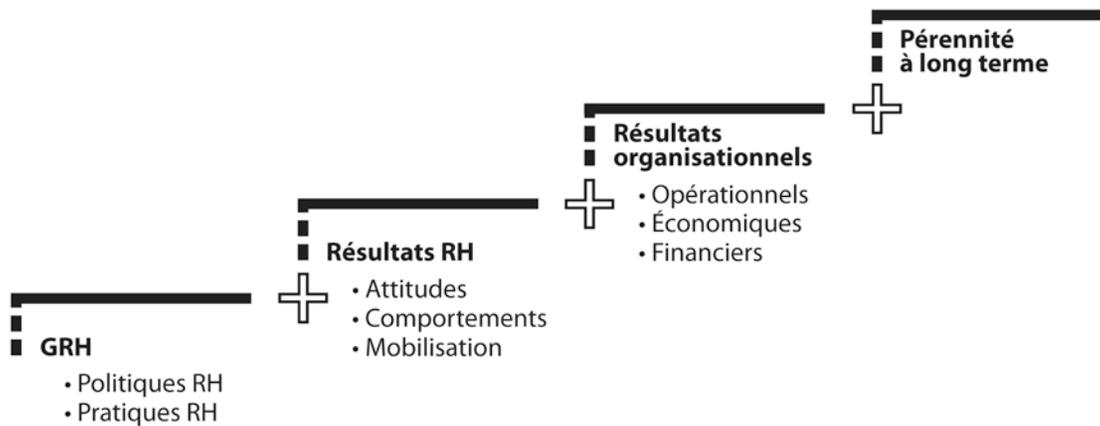
Figure 3.2.
Processus d'utilisation optimale des indicateurs en RH



3.1.3.4 Le modèle de l'escalier de la valeur ajoutée

Le modèle de l'escalier de la valeur ajoutée constitue une représentation causale permettant de lier les effets des pratiques ou programmes de GRH aux résultats organisationnels, lesquels sont déterminés notamment par les résultats RH (Le Louarn, 2008). La Figure 3.3 représente ce modèle dans son ensemble. Chaque marche de l'escalier renvoie à un contenu de mesure différent. Nous allons traiter des pratiques RH, situées à la première marche, lesquels peuvent avoir un effet sur la deuxième marche, en l'occurrence les résultats RH.

Figure 3.3.
Escalier de la valeur ajoutée RH



Source : modèle adapté de Le Louarn (2008)

A. Les politiques et les pratiques RH

La dotation

La dotation implique un ensemble d'activités visant à embaucher un individu pour combler un poste vacant. Ces activités sont la planification des besoins de main-d'œuvre, l'analyse de poste, la description de poste, l'établissement des critères de sélection, le recrutement, la sélection du personnel, l'embauche ainsi que l'accueil et l'intégration du nouveau personnel (Bourhis, 2007). L'évaluation de cette pratique peut se faire par l'adoption d'indicateurs d'efficacité, d'efficacités et d'impact. Tout d'abord, l'efficacité du recrutement se résume par différentes composantes : la quantité de candidats, la durée nécessaire pour les obtenir et les coûts ou les ressources utilisées pour obtenir des candidatures (Le Louarn, 2008; Le Louarn et Wils, 2001). L'efficacité du recrutement fait référence au fait de fournir un nombre adéquat de candidatures de qualité à l'organisation (Le Louarn, 2008; Le Louarn et Wils, 2001). 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).

Suite aux activités de recrutement, plusieurs méthodes ou outils d'évaluation peuvent être utilisés pour choisir le meilleur candidat parmi ceux retenus (entrevues de sélection, tests cognitifs ou de personnalité, centres d'évaluation, etc.). Tout comme le recrutement, il est possible de mesurer les résultats de la sélection par des indicateurs d'efficacité, d'efficacités et d'impact. Pour ce qui est des deux premiers, ils sont très similaires à ceux du recrutement. En effet, l'efficacité se mesure par la durée et les coûts de sélection. L'efficacité de la sélection quant à elle, se mesure par l'atteinte d'objectifs, tels que la qualité des postulants embauchés par exemple (Le Louarn et Wils, 2001). Ce dernier point peut également être évalué selon la performance des recrues suite à la période de formation, le nombre de recrues toujours en poste après un an, ou encore à travers leurs besoins de formation initiale (Bourhis, 2007).

Exemples d'indicateurs de recrutement :

- Coûts du recrutement (global, par type de poste, par source)
- Qualité des candidatures (globale, par type de poste, par source)
- Impact du recrutement sur l'efficacité de l'organisation
- Coûts/bénéfices du recrutement
- Coûts liés à la planification quantitative des effectifs au sein de l'organisation
- Coûts liés à la planification qualitative des effectifs au sein de l'organisation
- Utilisation de données de référence (*benchmark*) sur le recrutement
- Nombre de curriculum vitae / nombre de postes à combler

Exemples d'indicateurs de sélection :

- Coûts liés à la sélection du personnel
- Impact de la sélection sur l'efficacité de l'organisation
- Coûts/bénéfices reliés à la sélection du personnel
- Utilisation de données de référence (*benchmark*) sur la sélection
- Temps requis pour combler un poste
- Performance de l'employé à l'embauche et à la fin de la période de probation

La formation et le développement professionnel

La formation des RH fait référence à « toutes les activités d'apprentissage ayant pour but l'amélioration des compétences des employés » (St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009 :140). Mesurer les résultats de la formation du personnel peut aider à prendre des décisions stratégiques sur les programmes de formation (Le Louarn, 2008). L'efficacité de la formation est 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 ailleurs, on a souvent recours au modèle de Kirkpatrick (1998) pour l'évaluation des quatre types de résultats de formation suivants (Le Louarn, 2008, Le Louarn et Wils, 2001; St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009) : 1) les réactions des participants suite à la formation, 2) les apprentissages de l'employé, 3) les changements de comportements au travail, c'est-à-dire si l'employé fait mieux son travail et 4) les améliorations de la performance organisationnelle. 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).

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 carrières, etc. (St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009). De plus, le développement des ressources humaines est un

processus d'apprentissage qui cherche à accroître le rendement actuel et futur des employés (Dolan, Saba, Jackson et Shuler, 2002). Étant donné que plusieurs auteurs incluent la formation dans le développement des ressources humaines (Cascio et Boudreau, 2008; Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2002), la plupart des indicateurs de la formation sont applicables aux programmes de développement. Cependant, Boudreau et Cascio (2008) se concentrent particulièrement sur les coûts et les bénéfices de ces programmes de développement.

Exemples d'indicateurs de formation :

- Coûts reliés à la formation
- Réactions à chaud à la suite de la formation donnée
- Réactions à froid à la suite de la formation donnée
- Changements de comportements
- Impact de la formation sur l'efficacité de l'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
- % masse salariale investie en formation

Exemples d'indicateurs de développement professionnel :

- Coûts des programmes de développement
- Impact du développement sur l'efficacité de l'organisation
- Coûts/bénéfices liés au développement du personnel
- Mesure des besoins en développement de la main-d'œuvre
- Utilisation données de référence (*benchmark*) sur les programmes de développement

La gestion de la 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, Guerrero, Haines, et Auder, 2009 :191). 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 (Le Louarn, 2008). 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.

Exemples d'indicateurs de gestion de la performance au travail :

- Coûts liés à la gestion de la performance
- Nombre de formulaire d'évaluation complétés
- Cote moyenne de rendement (global, par type de poste, par équipes, etc.)

- Impact de la performance sur l'efficacité de l'organisation
- Coûts/bénéfices liés aux programmes de performance des employés
- Utilisation données de référence (*benchmark*) pour les programmes de performance

La rémunération

Dans le plan comptable canadien, plusieurs postes sont dévoués aux dépenses salariales (salaires, commissions, avantages sociaux des employés, etc.). Ces informations sont certes pertinentes pour déterminer les coûts d'exploitation d'une organisation, mais elles ne renseignent pas sur la façon de gérer la rémunération. Les choix en matière de rémunération peuvent être nombreux et peuvent viser plusieurs objectifs : attirer la main-d'œuvre, fidéliser les employés, reconnaître les contributions particulières, assurer une certaine justice, ou encore maîtriser les coûts de main-d'œuvre (Le Louarn, 2008).

Afin d'atteindre l'un ou plusieurs des objectifs mentionnés ci-dessus, les dirigeants font des choix de gestion pour rémunérer les employés. Les composantes de la rémunération sont multiples :

- Rémunération de base : elle se traduit en taux horaire, soit le montant minimal qu'une personne obtient de son travail. L'entreprise peut choisir d'augmenter la rémunération selon le marché, ou selon le coût de la vie.
- Rémunération variable (individuelle ou collective) : il s'agit de récompenses monétaires attribuées soit à l'individu soit à son équipe. Les primes de rendement, le partage des gains de productivité, le partage des bénéfices, les régimes d'achat d'actions etc. composent ce type de rémunération.
- Rémunération indirecte : il s'agit ici des avantages sociaux divers auxquels les employés ont droit, tels les vacances, les congés divers, ou encore les régimes de retraite.
- Rémunération différée : il s'agit de toute forme de rémunération dont le versement se fait plus tard, voire après le départ de l'employé, tels que la rente versée par un régime de retraite complémentaire, les dividendes et les plus-values sur les actions.
- Rémunération en nature : il s'agit d'objets donnés pour l'usage des employés, tels que l'usage d'une voiture, un téléphone, un ordinateur, etc.
- Rémunération non monétaire : il s'agit d'avantages intangibles qu'un employé retire du fait de travailler pour une organisation, tels que la sécurité d'emploi, le fait de travailler pour un employeur réputé, le prestige, etc.

Partant de ces composantes, les organisations font des choix quant à la composition plus ou moins grande de chacune des composantes mentionnées. Afin de mesurer la qualité de ces choix, Le Louarn (2008) suggère plusieurs indicateurs permettant de se prononcer sur l'efficacité et l'efficacé de la gestion de la rémunération.

Exemples d'indicateurs de gestion de la rémunération :

- Masse salariale totale
- Salaires/charges d'exploitation

- Salaires/chiffre d'affaires
- Montant versés pour les heures supplémentaires
- Rémunération variable totale
- Rémunération variable moyenne par employé
- Rémunération variable/rémunération totale
- Montant payé par l'employeur pour les divers régimes
- Rémunération indirecte/rémunération totale
- Montant annuel des dividendes versés aux employés
- Rémunération différé ou totale
- Mesure de la valeur perçue par les employés des avantages intangibles (sondage)

B. Les résultats RH

Pour les prochains paragraphes, nous allons nous déplacer vers la deuxième marche de l'escalier (figure 3.3), à savoir les attitudes et les comportements des employés. 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).

La satisfaction au travail

La satisfaction au travail fait partie des attitudes RH, tout comme la mobilisation (Le Louarn, 2008). Il est important de mesurer ces attitudes, car l'évaluation de celles-ci peut affecter la performance organisationnelle par le biais des comportements des employés (Cascio et Boudreau, 2008).

Exemples d'indicateurs de la satisfaction au travail :

- Le niveau de satisfaction du personnel (taux)
- Coûts reliés aux programmes de satisfaction du personnel
- Impact de la satisfaction sur l'efficacité de l'organisation
- Coûts/bénéfices des programmes de satisfaction des employés
- Données de référence (*benchmark*) pour comparer la satisfaction des employés

La mobilisation

Mobiliser signifie avoir recours aux employés pour poursuivre une œuvre collective au niveau organisationnel. La mobilisation des employés fait référence à la façon par laquelle les employés s'engagent envers leur emploi, leur équipe, leur gestionnaire ou leur organisation. Les employés mobilisés se comportent différemment de leurs collègues non mobilisés (Tremblay et Wils, 2005). 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 ce sens que les professionnels RH doivent s'assurer d'utiliser un questionnaire qui sera adapté à leur contexte de travail et d'avoir déterminé, au préalable, les objectifs désirés.

Exemples d'indicateurs de mobilisation :

- Le niveau de mobilisation du personnel (taux)
- Coûts reliés aux programmes de mobilisation du personnel
- Impact de la mobilisation sur l'efficacité de l'organisation
- Coûts/bénéfices liés aux programmes de mobilisation du personnel
- Qualité du climat et des relations de travail (ex : niveau des griefs, plaintes)
- Données de référence (*benchmark*) pour comparer la mobilisation des employés

L'absentéisme

L'absentéisme est un comportement qui consiste à ne pas se présenter au travail selon l'horaire prévu, quelle que soit la raison (Cascio et Boudreau, 2008 :44). Les coûts reliés à l'absentéisme sont généralement 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 permettant d'évaluer la problématique de l'absentéisme. 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).

Exemples d'indicateurs de d'absentéisme :

- Les heures perdues en absentéisme
- Impact de l'absentéisme sur l'efficacité de l'organisation
- Nombre d'invalidités à court terme et à long terme
- Coûts des invalidités à court terme et à long terme
- Coûts liés à l'absentéisme du personnel
- Données de référence (*benchmark*) sur l'absentéisme

Le roulement du personnel

Le roulement du personnel survient lorsqu'un employé quitte de façon permanente une organisation (Cascio et Boudreau, 2008). Les départs peuvent être involontaires (décision prise par l'employeur contre la volonté de l'employé) ou volontaires (décision prise par l'employé pour diverses raisons).

Exemples d'indicateurs de roulement du personnel :

- Le taux de roulement du personnel (interne vs externe, volontaire vs involontaire)
- Coûts reliés au roulement du personnel
- Impact du roulement du personnel sur l'efficacité de l'organisation
- Coûts/bénéfices reliés au roulement du personnel
- Données de référence (*benchmark*) sur le roulement du personnel

Les accidents 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, Guerrero, Haines et Audet, 2009 :346). Ce comportement dysfonctionnel mérite donc d'être mesuré, suivi et géré. En effet, les indicateurs recueillis permettront non seulement de recenser les accidents de travail, mais aussi de passer à l'action (Le Louarn, 2008). Le raisonnement est sensiblement le même concernant les maladies professionnelles.

Exemples d'indicateurs d'accidents du travail :

- Fréquence des incidents au travail
- Fréquence des accidents de travail
- Gravité des accidents de travail
- Pourcentage d'arrêts de travail dûs aux accidents de travail
- Impact des accidents de travail sur l'efficacité de l'organisation
- Coûts reliés aux accidents de travail
- Données de référence (*benchmark*) sur les accidents de travail

3.1.3.5 Les coûts RH

Parmi les exemples d'indicateurs mentionnés ci-dessus, les coûts reviennent de façon systématique. Il est évident que toute activité ou programme de gestion des ressources humaines entraîne des coûts pour l'organisation. Le plan comptable canadien est structuré de façon à reconnaître les différents types de coûts liés à la main-d'œuvre. On y trouve des postes comptables tels que les salaires et traitements, les commissions, les avantages sociaux des employés, etc. Si le plan comptable a une utilité certaine dans notre société, il ne permet toutefois pas de donner un portrait complet de la réalité du point de vue de la gestion des ressources humaines.

Les coûts de la GRH sont estimés en décortiquant de façon rigoureuse chaque processus de gestion. Un programme de dotation inclut plusieurs étapes qui consistent à rédiger et afficher une annonce d'emploi, à identifier par quels canaux de communication ces annonces seront transmises, et avec l'aide de quelles personnes ressources, etc. Ainsi, les journaux, sites web ou foires d'emploi, comprennent un ensemble de coûts qui leur sont associés. Bien que le plan comptable puisse contenir l'ensemble de ces informations, elles sont réparties un peu partout dans les postes comptables. Ainsi, des frais sont également associés aux annonces proprement dites, mais aussi associés au temps qu'a consacré le personnel à rédiger les annonces. Ce temps est associé à une autre catégorie de coûts, soit les frais administratifs. Il s'agit essentiellement du temps que le personnel a mis sur le processus de recrutement, lequel est facturé à un certain taux horaire. Encore ici, on remarque que le plan comptable comptabilise la rémunération, mais il ne permet pas de comprendre à quoi cette rémunération a servi. Les coûts de dotation incluent aussi le temps et le salaire des personnes impliquées dans l'analyse des CV et des formulaires de demandes d'emploi, ainsi que le temps de préparation et d'administration des entrevues de présélection. Le même raisonnement s'applique concernant le processus de sélection, lequel peut comprendre la passation de tests et d'entrevues. Le même raisonnement peut s'appliquer à la formation (voir section 3.2).

3.1.3.6 Les « revenus RH » (Le Louarn, 2008)

Si les activités liées à la gestion des ressources humaines engendrent des coûts, les RH constituent un levier permettant de générer des revenus au sein de l'entreprise. Ainsi, il existe une autre catégorie d'indicateurs qui ne sont pratiquement jamais mesurés par les professionnels en gestion des ressources humaines. Pourtant, ces indicateurs permettent d'apprécier globalement l'effort et la qualité de la gestion du capital humain au sein des organisations. En effet, un personnel de qualité devrait permettre de rapporter beaucoup (productivité, innovation). Le personnel, grâce à ses ressources, contribue à générer des résultats et à créer une certaine valeur économique. Ainsi, il importe de mesurer non seulement les coûts associés à la GRH, mais aussi la contribution de celle-ci à la valeur de l'organisation.

Le chiffre d'affaires par personne

Cette mesure est simple et très accessible aux dirigeants d'organisation. Ce ratio donne un indice de la productivité globale du personnel, c'est-à-dire la part de revenus attribuable à chaque salarié ou pour chaque effectif équivalent temps plein (EETP). Cet indicateur est toutefois peu fiable. Il prétend que chaque employé a la même contribution, peu importe son rôle. On notera donc que celui-ci surestime la productivité du personnel (Le Louarn, 2008).

$$\text{Chiffre d'affaires par personne} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Effectif équivalent temps plein}}$$

La valeur ajoutée économique du capital humain (VAE-CH)

Cet indicateur mesure le montant des profits générés par chaque salarié équivalent temps plein. Il permet d'analyser quelle est la contribution des salariés aux résultats organisationnels, et se calcule de la façon suivante :

$$\text{VAE} - \text{CH} = \frac{\text{Chiffre d'affaires} - (\text{dépenses d'exploitation} - \text{rémunération totale})}{\text{Effectif équivalent temps plein}}$$

Afin de mieux comprendre cet indicateur et le différencier du chiffre d'affaire par personne, un exemple d'utilisation de ceux-ci est présenté dans les prochains paragraphes.

Le tableau 3.1 montre que la VAE-CH/EETP mesure mieux la contribution du personnel à la création de valeur économique que le chiffre d'affaires/EETP, parce qu'elle prend en compte plus d'informations que ce dernier. Dans notre exemple, lorsqu'on mesure la contribution du personnel par le chiffre d'affaires/EETP, on constate une augmentation régulière de 100 000 \$/personne à 107 692\$/personne, soit 7,7 % d'augmentation en 5 ans. L'examen de la dernière colonne permet une analyse plus fine : d'une part, la contribution du personnel augmente bien, mais de 6,6 % et non 7,7 % en 5 ans ; d'autre part, cette contribution diminue en 2005 (passant de 61 753 \$/personne à 57 471 \$/personne). La mesure de la VAE-CH/personne permet de voir l'effet du rachat d'une petite entreprise en 2005. Cette année-là, le personnel a créé moins de valeur (par personne) alors qu'il a généré plus de chiffre d'affaires (par personne). Ceci s'explique en regardant trois effets du rachat d'entreprise : 1) le personnel a augmenté de 200 personnes; 2) la masse salariale a, évidemment,

augmenté (de 25 millions \$) ; 3) les dépenses d'exploitation ont elles aussi augmenté (de 65 millions \$).

En 2006, l'entreprise va rétablir la situation en diminuant légèrement l'effectif par des départs en retraite et des départs volontaires (- 0,38 %), en réduisant beaucoup plus la masse salariale globale en coupant dans la rémunération variable (- 3,6 %) et en compressant les autres dépenses d'exploitation qui passent de 240 à 220 millions \$ (- 8,3%). La création de valeur par personne va alors passer de 57 471 \$ à 63 462 \$.

Tableau 3.1

Évolution du CA/personne et évolution de la VAE-CH (adapté de Le Louarn, 2008)

ANNÉE	CHIFFRE D'AFFAIRES (CA en millions \$)	DÉPENSES D'EXPLOITATION (DE en millions \$)	RÉMUNÉRATION (R en millions \$)	EFFECTIF ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN (EETP)	CA/EETP (en \$)	VAE-CH/EETP (en \$)
2003	500	450	250	5000	100 000	60000
2004	510	455	255	5020	101 594	61753
2005	540	520	280	5220	103 448	57471
2006	550	490	270	5200	105 769	63462
2007	560	485	270	5200	107 692	66346

L'année 2007 est aussi intéressante à analyser car elle montre une réelle augmentation de la productivité du personnel. Avec le même nombre de personnes, la même masse salariale, à peu près les mêmes dépenses d'exploitation (- 5 millions \$, soit - 1 %), la VAE-CH/personne augmente de 4,5 % (alors que le CA/personne, lui, n'augmente que de 1,8 %). Le personnel a donc mieux performé, chaque personne ayant créé plus de richesse.

Cela peut être dû à plusieurs choses (que seules de bonnes mesures mettront en évidence) : de meilleures méthodes de travail, des pratiques RH révisées, des initiatives prises par la DRH il y a quelques années et qui commencent à porter fruit.

L'intensité du facteur travail

Cet indicateur permet de représenter quelle est la proportion des revenus de l'organisation consacrée à la rémunération du personnel. Il se calcule de la façon suivante :

$$\text{Intensité du facteur travail} = \frac{\text{rémunération totale}}{\text{Chiffre d'affaire}} * 100$$

Si le ratio est de 40%, cela signifie qu'il faut 40\$ de rémunération pour générer 100\$ de revenus. Dans le secteur secondaire, ce ratio tourne autour de 8 à 12%, alors que dans le secteur tertiaire, ce ratio pourra atteindre 40%, voire même plus (Le Louarn, 2008).

3.1.4 La notion de retour sur investissement (RSI)

Lorsqu'il est question de mesurer l'impact des politiques, des programmes et des pratiques ressources humaines, le réflexe des gestionnaires est spontanément de se demander s'ils en ont eu pour leur argent et si l'entreprise dans son ensemble en retire quelque chose de positif (Fitz-Enz, 2010). Le concept de retour sur investissement permet de répondre en bonne partie à cette interrogation.

3.1.4.1 Le concept de RSI

Globalement, le RSI vise à démontrer la valeur d'une activité, c'est-à-dire le résultat net dégagé par cette activité. Cette valeur est définie par les parties prenantes (clients, actionnaires, participants, etc.) et est composée d'aspects quantitatifs mais aussi qualitatifs, c'est-à-dire d'aspects financiers et non-financiers. La définition que les parties prenantes donnent à la valeur oriente la mesure et permet, le cas échéant, de réaliser des ajustements dans les activités en question (Pulliam-Phillips et Phillips, 2007).

Fitz-Enz (2010) va un cran plus loin dans l'analyse du RSI. Selon son point de vue, la valeur du capital humain, c'est l'effet économique qui est obtenu suite aux investissements réalisés dans ce capital humain (2010 :18). En d'autres termes, c'est un calcul des bénéfices financiers associés à des coûts en capital humain, considérés dès lors comme des investissements (Roberts, 2010). C'est donc cet effet que le RSI vise à mesurer. Or, selon Fitz-Enz (2010 :108), la valeur dégagée par le capital humain ne se situe pas dans les programmes, les pratiques et les activités mis en place par les départements de RH, mais bien dans leurs effets sur les résultats organisationnels. En d'autres termes, cet indicateur reflèterait la valeur ajoutée par la gestion du capital humain au sein de l'organisation.

Bien que le RSI ne soit pas répandu comme indicateur en ressources humaines, cette notion n'est pourtant pas nouvelle. En effet, des articles de la Harvard Business Review, parus dans les années 1920s, désignaient le RSI comme un outil émergent pour analyser la pertinence des investissements (Pulliam-Phillips, Phillips, Stone et Burkett, 2007). Cependant, c'est surtout dans les années 1970 que la méthode classique du calcul du RSI s'est développée, à savoir : $[(\text{bénéfices nets} / \text{coûts}) \times 100]$. Cet essor des préoccupations liées à la mesure des impacts des programmes et activités, notamment en capital humain, est dû à plusieurs facteurs, lesquels demeurent d'actualité.

- Premièrement, il y a un taux d'échecs élevé de projets RH mis en place. Selon Pulliam-Phillips et Phillips (2007), l'échec pourrait souvent être évité si, dès le départ, les personnes en charge des projets, se préoccupaient de mesurer l'impact réel du projet au fur et à mesure de son déroulement, ainsi que sa contribution au succès de l'organisation.
- Deuxièmement, les coûts des projets liés à la gestion du capital humain représentent des sommes de plus en plus importantes. Ces sommes font l'objet de convoitise de la part des responsables des autres projets. Dès lors, le coût n'est plus considéré comme une simple dépense, mais bien comme un investissement à part entière qui doit être rentable.
- Troisièmement, on assiste à l'émergence d'une logique de responsabilisation et d'imputabilité dans les organisations. Ce changement culturel amène une logique de compétition entre les différents départements et responsables de programmes/activités qui doivent démontrer la valeur dégagée par leurs équipes. Ce changement explique aussi l'importance accordée à l'expression du

RSI en termes financiers : la valeur monétaire de deux programmes ou activités est facilement comparable (contrairement à une valeur exprimée en termes purement qualitatifs), d'où l'intérêt croissant qui lui est porté.

- Quatrièmement, on constate une tendance dans les organisations vers l'amélioration globale des processus organisationnels. Cette tendance favorise ainsi l'émergence d'une culture de la mesure en organisation, et les changements opérés dans ces processus eux-mêmes impliquent de créer de nouveaux outils, tel que le RSI, pour démontrer leur valeur.
- Cinquièmement, le profil des gestionnaires s'est modifié à travers le temps. Il y a de plus en plus de gestionnaires qui ont une formation et un parcours professionnel en administration. Ils sont ainsi davantage sensibilisés aux questions liées à la performance, et familiarisés avec les perspectives opérationnelles et financières. En définitive, ils comprennent mieux les tenants et aboutissants du RSI en organisation et la valeur qu'il amène dans la prise de décision.
- Sixièmement, on accorde de plus en plus d'importance à la gestion basée sur des faits tangibles, et non plus sur l'intuition du gestionnaire. On rationalise ainsi les décisions de gestion. Cependant, pour prendre de bonnes décisions, il faut apporter des éléments de réflexion logiques et rationnels, et donc des faits.

3.1.4.2 Le calcul du RSI

A. Généralités

Le calcul général est fort « simple ». Il s'agit d'estimer les bénéfices et les coûts et de mettre en ratio ces informations de la façon suivante :

$$RSI = \frac{\text{Bénéfices} - \text{Coûts}}{\text{Coûts}}$$

L'expression au numérateur représente les bénéfices nets, c'est-à-dire les bénéfices une fois les coûts considérés. L'interprétation de ce ratio est la suivante : pour chaque dollar investi dans une activité, il y a un retour de x dollars. Les gestionnaires doivent ici espérer un ratio supérieur à 1.

On peut aussi exprimer ce calcul en pourcentage, auquel cas il faut multiplier le ratio par 100.

$$RSI = \frac{\text{Bénéfices} - \text{Coûts}}{\text{Coûts}} * 100$$

L'interprétation de ce ratio devient donc la suivante : pour chaque dollar investi en dans une activité, il y a x% de dollars de retour. Un ratio supérieur à 100 est souhaitable puisque les bénéfices générés sont alors supérieurs aux investissements.

B. Estimation des bénéfices pour la pratique

S'il paraît simple à première vue, le calcul du RSI est pourtant parsemé d'embûches. Les coûts sont généralement plus facilement quantifiables. En effet, pour calculer ceux-ci, le plan comptable permet généralement de classer un ensemble d'informations liées aux dépenses d'une organisation. En décortiquant de façon rigoureuse les étapes du programme et la consommation de ressources

matérielles et humaines, on peut réussir à estimer à leur juste mesure les coûts que l'on souhaite voir se transformer en bénéfices.

L'estimation de ces bénéfices est par contre beaucoup plus complexe. En effet, les auteurs reconnaissent que les bénéfices peuvent être quantitatifs (niveau de performance accrue, qualité de service augmentée, niveau des ventes supérieur, etc.), mais aussi qualitatifs (ex : satisfaction au travail, sentiment d'efficacité personnel, climat de travail, etc.). Dans ce dernier cas, il devient hasardeux de convertir des informations qualitatives en aspects quantitatifs dans un premier temps, puis dans une unité monétaire dans un deuxième temps. Pulliam-Phillips, Phillips, Stone et Burkett (2007) proposent ainsi différentes méthodes pour estimer les bénéfices.

- 1 Convertir des données soit en contribution aux profits, soit en réduction des coûts, selon ce qui est étudié.
- 2 Calculer le coût standard d'une baisse de la qualité d'un service rendu par exemple, calculer l'amélioration de la qualité obtenue suite à la mise en place du programme. L'augmentation est alors traduite en réduction des coûts.
- 3 Traduire le temps économisé grâce à un programme de réduction des coûts.
- 4 Recourir à des experts pour donner une estimation de la valeur monétaire des bénéfices du programme.
- 5 Utiliser des données mises à la disposition des gestionnaires par des recherches gouvernementales, pour estimer par exemple la valeur monétaire des bénéfices engendrés par tel ou tel type de programme.
- 6 Estimer la valeur à accorder à l'amélioration de la performance.

De telles suggestions sont compréhensibles, mais dans les faits, le passage des informations obtenues par ces méthodes à une unité monétaire est risqué. Pour améliorer ces suggestions, Phillips, Pulliam-Phillips et Lay (2012) proposent d'autres avenues.

Premièrement, il y aurait lieu d'utiliser des groupes de comparaison. Le principe est le suivant : il faut composer de façon aussi identique que possible deux groupes différents, lesquels se différencieront seulement par le fait de suivre ou non un programme ressources humaines donné. Par la suite, il faut estimer la valeur du travail du groupe recevant l'intervention et la comparer à la valeur du groupe de comparaison. Le bénéfice est la différence entre les valeurs du groupe dit « expérimental » (celui bénéficiant du programme) moins celle du groupe de comparaison (celui ne recevant pas le programme). Bien qu'intéressante, ce n'est à priori pas faisable lorsque le programme répond à un besoin immédiat et que l'on ne peut se permettre de laisser de côté une partie des employés. Par ailleurs, il existe un risque important de contamination d'un groupe à l'autre étant donné qu'il est en effet rare que deux groupes ne soient pas un minimum isolés. Par ailleurs, le temps est un autre problème majeur. Si l'expérience est trop longue, les résultats risquent d'être contaminés par l'intervention d'autres facteurs (voir plus loin) alors que si la durée est trop courte, les différences (de performance, etc.) entre les deux groupes ne peuvent être observées.

Deuxièmement, il y a la possibilité de procéder par des estimations basées sur les perceptions des participants à un programme RH. Après une intervention RH (par exemple une formation pour améliorer la durée d'un cycle de livraison d'un produit), on demandera aux participants d'estimer

l'impact en pourcentage de l'effet du programme dans l'amélioration de leur performance. Cette estimation doit être pondérée par le niveau de confiance des répondants quant à leur évaluation. Ainsi, on multiplie le pourcentage d'impact par le degré de confiance. Par exemple, si des participants estiment en moyenne que 60 % de leur amélioration de performance est due au programme de développement du leadership et que leur niveau de confiance dans cette estimation est en moyenne de 80 %, l'estimation finale pondérée est de 48 %. Si le cycle de livraison du produit a été raccourci de 12 heures, on saura que 48 % de cette amélioration, soit 5,76 heures, peut être imputable au programme de réduction du cycle de livraison du produit.

Malgré la pertinence de ces suggestions, nous sommes d'avis que les moyens utilisés pour estimer les bénéfices demeurent fragiles sur le plan de la qualité de la mesure. En effet, il reste une bonne dose de subjectivité dans l'appréciation de ceux-ci. Il n'est pas évident de bien cerner l'ensemble des bénéfices d'une part, et de convertir ces bénéfices en unités monétaires d'autre part. Ces éléments liés à ce que l'on appelle la métrique RH (Le Louarn, 2008) sont abordés dans la prochaine section.

3.1.5 Enjeux et critiques des pratiques de mesure liée à la gestion des ressources humaines

Ce que nous avons abordé jusqu'à présent repose essentiellement sur des manuels prescriptifs en matière d'évaluation de la GRH. Nul doute, la mesure en RH a le potentiel d'améliorer la qualité des décisions des gestionnaires responsables des dossiers liés à la gestion du capital humain. La question que l'on peut se poser à ce stade-ci est la suivante : à quel point les professionnels en ressources humaines mettent-ils en pratique cette littérature prescriptive qui remonte aux années 70-80s ? Les deux prochaines sections font état des pratiques de mesures au Québec. La première s'attarde à l'évaluation globale de la GRH, alors que la deuxième se penche sur les pratiques d'évaluation de la formation. Les sections suivantes porteront sur les enjeux et défis auxquels sont confrontés les professionnels RH.

3.1.5.1 Évaluation de la GRH au Québec : quelques données

Malgré tous les ouvrages traitant de la mesure en gestion des ressources humaines, tant sur les bienfaits que sur la façon de le faire, bien peu d'informations existent quant à l'étendue des pratiques de mesure (l'étude de Mignacca et Cossette (2013) fait figure d'exception). Pourtant, il nous semble important de déterminer si les professionnels en RH mettent en pratique ce qui est prescrit par les écrits, que ceux-ci soient de nature académique ou professionnelle. La présente section vise à faire le point sur ce que l'on connaît quant à la mise en œuvre de pratiques d'évaluation des programmes de gestion des ressources humaines. Dans un deuxième temps, nous discuterons des pratiques d'évaluation de la formation. Dans les deux cas, il sera question d'informations dont nous disposons par rapport au contexte québécois.

A. L'évaluation de la GRH au Québec

L'étude de Mignacca et Cossette (2013) visait deux objectifs principaux. Le premier était de recenser les types d'indicateurs mesurés par les professionnels RH dans les organisations québécoises. Tel que mentionné ci-dessus, trois types d'indicateurs peuvent être mesurés, soit des indicateurs d'efficience,

d'efficacité et d'impact. Pourtant, selon les auteurs, la simple action de mesurer des indicateurs en gestion des ressources humaines ne suffit pas. En effet, beaucoup d'entreprises sont déjà dans l'obligation de mesurer certains aspects reliés aux pratiques RH, dont les coûts de la formation, par exemple (cf. Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre). En conséquence, une étude portant sur le simple recensement des indicateurs ne permettrait pas de jauger l'ensemble des pratiques en évaluation de la gestion des ressources humaines. C'est pourquoi ils ont orienté leur étude sur la notion « d'utilisation optimale de la mesure en GRH ». Ainsi, le deuxième objectif était d'évaluer le niveau d'utilisation des différentes mesures prises par les professionnels RH. Plus spécifiquement, Mignacca et Cossette (2013) suggèrent 4 niveaux d'utilisation de la mesure : 1) mesurer; 2) analyser; 3) évaluer; 4) décider (figure 3.2; ces niveaux sont basés sur les ouvrages suivants : Cascio et Boudreau, 2008; Fitz-enz, 2010; Le Louarn, 2008).

Afin de déterminer quelles pratiques RH feraient partie de leur recherche, les auteurs ont sélectionné celles ayant déjà démontré des effets sur les résultats RH (c'est-à-dire les comportements, attitudes et mobilisation des employés) et les résultats organisationnels (opérationnels, économiques et financiers). Les cinq pratiques choisies étaient les suivantes : recrutement, sélection, formation, développement et performance. Ils ont également choisi d'étudier les cinq « résultats RH » suivants : satisfaction des employés, mobilisation, absentéisme, roulement du personnel et accidents de travail.

Afin de répondre à leurs objectifs, Mignacca et Cossette (2013) ont fait parvenir un questionnaire aux membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). Au total, 186 professionnels en ressources humaines ont répondu au questionnaire. Celui-ci demandait au répondant de cocher parmi tous les indicateurs proposés ceux qui étaient mesurés dans leur organisation d'attache. Ces indicateurs étaient présentés par pratique et par résultat et comprenait des indicateurs d'efficience, d'efficacité et d'impact (Tableau 3.2).

Le pourcentage de « oui » reflète le fait que le répondant ait coché au moins un des indicateurs proposés dans l'une ou l'autre de chaque catégorie d'indicateurs (efficience, efficacité et impact). Selon ces résultats, la pratique RH la plus mesurée par les répondants est le recrutement avec 91,4 % mesurant au moins un indicateur. Ensuite, les pratiques de formation et de performance ont le même pourcentage avec 77 %, suivies de très près par la mesure des accidents de travail à 76 %. À l'opposé, la mobilisation est le résultat RH qui est le moins mesuré dans les organisations avec 28,5 %. Par la suite, les auteurs souhaitent connaître, pour chaque pratique et résultat RH, quels types d'indicateurs utilisent les professionnels RH. Le tableau 3.3 apporte des réponses à cette question.

Les résultats ainsi obtenus convergent avec la littérature : parmi les trois types d'indicateurs possibles (efficience, efficacité et impact), les indicateurs d'efficience sont les plus mesurés par les professionnels en ressources humaines (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004; Tootell, Blackler, Toulson, et Dewe, 2009). En effet, le type d'indicateur le plus mesuré par les professionnels au Québec est l'indicateur d'efficience, pour 7 des 10 pratiques et résultats RH de l'étude : recrutement, sélection, formation, développement, performance, absentéisme et accidents de travail. Cependant, pour trois résultats RH que sont la satisfaction, la mobilisation et le roulement du personnel, ce sont les indicateurs d'efficacité qui sont principalement mesurés par les professionnels RH.

Tableau 3.2.

Pourcentage des répondants mesurant des pratiques ou résultats RH

PRATIQUES OU RÉSULTATS RH	% « OUI »	% « NON »	% « JE NE SAIS PAS »
Recrutement	91,4%	5,4%	3,2%
Sélection	66,7%	23,1%	10,2%
Formation	76,9%	17,7%	5,4%
Développement	46,2%	39,8%	14%
Performance	76,9%	18,8%	4,3%
Satisfaction	48,4%	46,2%	5,4%
Mobilisation	28,5%	61,3%	10,2%
Roulement	49,5%	40,3%	10,2%
Absentéisme	66,1%	28,5%	5,4%
Accidents de travail	75,8%	16,7%	7,5%

En ce qui concerne le deuxième objectif, les auteurs ont pu déterminer à quel point les mesures sont utilisées par les professionnels RH. Partant du modèle d'utilisation de la mesure (figure 3.2), ils ont construit leur échelle d'utilisation des indicateurs de la façon suivante. Ils ont accordé 1 point lorsque le professionnel RH rapportait que l'indicateur était mesuré (0 dans le cas contraire), 2 points s'il rapportait qu'il analysait l'indicateur, 3 points s'il rapportait qu'une évaluation était effectuée et 4 points si une décision découlait de la mesure de l'indicateur. Afin de déterminer le niveau d'utilisation optimale de la mesure, ils ont fait la sommation des scores pour chaque indicateur, pour un total reporté sur 10 points. Le tableau 3.3 ci-dessus suggère que les professionnels se contentent la plupart du temps de mesurer, les moyennes ne dépassant pas 3,51, soit le niveau « analyse » du modèle d'utilisation de la mesure.

À la lumière de cette étude, force est de constater qu'il existe à ce point-ci, un certain paradoxe. D'une part, tous s'entendent pour dire que le capital humain fait une grande différence dans le niveau de performance d'une organisation. Les manuels, les enquêtes et les réflexions d'auteurs, qu'ils soient rédigés par des universitaires ou par des professionnels, vont dans le sens d'un plaidoyer en faveur de l'importance fondamentale du capital humain. D'autre part, les professionnels en ressources humaines tardent à mettre en œuvre les principes de mesure tant recommandés. Même s'ils disposent de certaines mesures d'efficacité, seules les activités de recrutement et de formation ainsi que les accidents de travail franchissent la barre du 50% des professionnels qui mesurent leur efficacité dans ces domaines ; ceci dit, les professionnels utilisent bien peu ces indicateurs pour prendre action. Sur l'ensemble des autres pratiques ou résultats ressources humaines, les résultats sont encore moins mirobolants, surtout en ce qui concerne les indicateurs permettant de démontrer l'impact des activités ou des résultats ressources humaines sur l'organisation.

Tableau 3.3.

Pourcentage des professionnels disant mesurer chaque type d'indicateur et niveau d'utilisation des indicateurs pour chaque pratique

PRATIQUES OU RÉSULTATS RH	% EFFICIENCE	% EFFICACITÉ	% IMPACT	NIVEAU D'UTILISATION (/10)
Recrutement	72%	60%	22%	2,54
Sélection	25%	12%	11%	0,92
Formation	74%	71%	19%	2,51
Développement	33%	7%	11%	1,05
Performance	20%	16%	30%	1,27
Satisfaction	14%	43%	15%	1,36
Mobilisation	8%	24%	5%	0,71
Absentéisme	57%	24%	25%	2,51
Roulement du personnel	19%	47%	17%	1,57
Accidents de travail	73%	57%	29%	3,51

B. Les pratiques d'évaluation de la formation

Ces résultats démontrent que la formation constitue un domaine d'activité ressources humaines où davantage d'indicateurs sont mesurés, non seulement en termes d'efficacité, mais aussi en termes d'efficacités. Un modèle d'évaluation est principalement utilisé dans les entreprises : le modèle de Kirkpatrick. Ce modèle sera discuté en détail plus loin dans cette partie du rapport. À des fins de présentation, mentionnons ici que l'évaluation de la formation peut s'effectuer à quatre niveaux. Le premier est l'évaluation de la satisfaction envers la formation. Le deuxième niveau est la mesure des apprentissages ou des acquis de formation. Le troisième niveau concerne l'évaluation des comportements des personnes formées ; il s'agit du transfert dans l'emploi des acquis de formation. Le quatrième niveau du modèle de Kirkpatrick comporte des indicateurs de résultats ou d'impact sur les opérations de l'entreprise.

Lapierre et collègues (2005) ont sondé les entreprises assujetties à la Loi 90 à propos de leurs pratiques d'évaluation de la formation. Leurs résultats ont mis en évidence qu'en 2002, 61% des entreprises évaluaient la formation au niveau de la satisfaction, 71% évaluaient les compétences en fin de formation et 59% évaluaient les comportements. Ces chiffres sont inférieurs à ceux obtenus en 1998 lors d'une enquête similaire. Selon les auteurs, cette diminution est attribuable au fait que les entreprises forment davantage à l'aide d'activités d'entraînement à la tâche.

En somme, bien que les professionnels en ressources humaines et les dirigeants manifestent de l'intérêt à l'égard de la contribution de la fonction RH sur les résultats organisationnels, beaucoup de chemin reste à parcourir pour que l'ensemble des professionnels RH évaluent systématiquement si

leurs programmes répondent aux objectifs en utilisant de façon optimale les ressources organisationnelles d'une part, et les effets de ces programmes sur l'entreprise d'autre part. Pourquoi cette faible utilisation des indicateurs ? Les prochaines sections visent à comprendre les raisons de mesurer ou non les résultats des programmes de gestion des ressources humaines.

3.1.5.2 Le problème de la qualité des indicateurs : notions de validité et de fidélité

La notion de validité réfère au degré d'exactitude des jugements portés ou des inférences effectuées sur la base de mesures. Elle renvoie au degré de certitude avec laquelle on peut interpréter une mesure quant à l'observation effectuée du phénomène. En définitive, la validité répond à la question suivante : est-ce que la mesure représente adéquatement ce que l'on cherche à mesurer ? À titre d'exemple d'inférence, pensons à une personne qui donne une poignée de main. Plusieurs inférences sont possibles. Si la personne donne une poignée de main vigoureuse, on peut penser que la personne est énergique ; si la poignée de main est moite et froide, on peut penser que la personne est stressée ; une poignée de main « molle », pourrait être attribuée à un manque de confiance en soi. Cet exemple soulève donc une question cruciale : comment fait-on pour déterminer quelle inférence est la bonne ?

Afin d'apprécier la validité d'un outil de mesure, il convient de distinguer plusieurs formes de validité, lesquelles conduisent à des stratégies de validation distinctes (Gatewood, Feild, et Barrick, 2008). On distingue ainsi la validité de contenu, la validité critériée et la validité de construit.

A. La validité

Validité de contenu

La validité de contenu renvoie à la capacité d'un instrument de mesure à apprécier l'ensemble des caractéristiques ou des manifestations qu'un phénomène est censé avoir (Gatewood, Feild, et Barrick, 2008). Pour dire qu'une mesure puisse être valide sur le plan du contenu, elle doit donc être représentative du phénomène à observer.

Pour illustrer la validité de contenu, prenons un exemple basé sur le contenu d'un emploi de chauffeur d'autobus d'une société de transport municipal. L'ensemble des tâches consiste à accueillir et à informer la clientèle, la transporter en tout confort, effectuer la perception des titres de transport, conduire le bus dans la circulation dense dans des conditions climatiques variables en suivant un itinéraire et un trajet précis, vérifier le fonctionnement des équipements du bus, remplir des documents de travail, communiquer les urgences à l'aide d'un système de communication⁶. Si la société de transport souhaite développer une mesure de performance qui soit adéquate sur le plan du contenu, elle devra s'assurer que l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour répondre aux exigences de tâches ci-dessus soient représentés. Pour ce faire, elle devra s'assurer que son formulaire d'évaluation de la performance comprenne des mesures qui soient reliés à l'exécution des tâches : un indice pourrait servir pour évaluer l'accueil, un autre la qualité des informations transmises à la clientèle, un autre le confort du trajet (décollage et freinage en douceur), etc. Un score pourrait être ainsi calculé sur une échelle de 1 à 5 pour chacun des indices pour ensuite être additionné pour obtenir

⁶ http://www.stm.info/en-bref/recru_chauf.htm

un score de performance globale du chauffeur. Puisque ce score final serait basé sur une appréciation de l'ensemble des tâches du chauffeur, on pourrait alors conclure que cet indicateur est valide sur le plan du contenu.

Validité liée au critère

Cette forme de validité renvoie à la qualité du jugement que l'on peut faire concernant la capacité d'une mesure à en prédire une autre (Gatewood, Feild, et Barrick, 2008). Pour ce faire, deux stratégies peuvent être déployées : la stratégie de validation concourante et la validation prédictive.

La validation concourante consiste à recueillir des données auprès d'une même source d'informations, par exemple des employés, et ce, au même moment. Une fois ces données recueillies, pour déterminer la validité concourante, l'analyste calcule les relations entre les mesures (généralement un coefficient de corrélation). Si la corrélation est significative, la mesure du phénomène d'intérêt comprend une validité concourante.

Reprenons l'exemple de la mesure de performance de chauffeurs d'autobus d'une société de transport municipal. Celle-ci pourrait souhaiter expliquer la performance globale à l'aide d'un instrument visant à mesurer les compétences de service à la clientèle. Cet instrument pourrait par exemple présenter des simulations d'interactions avec les clients et demander aux chauffeurs de quelle façon interagir. La mesure ici devrait alors refléter les bons comportements à adopter. Si les chauffeurs rapportent les bons comportements, ils obtiennent alors un score supérieur, et vice-versa. Afin de déterminer la validité concourante de cet outil mesurant la capacité d'une personne à offrir une bonne qualité de service à la clientèle, l'analyste devrait démontrer qu'il existe une relation étroite entre cet outil et le niveau de performance au travail.

La validation prédictive est très similaire à la validation concourante. La différence principale entre ces deux types de validation est que la validation prédictive sépare dans le temps les deux collectes d'informations (Gatewood, Feild, et Barrick, 2008). Ainsi, en nous basant sur le même exemple, il faudrait que les chauffeurs complètent l'outil de mesure de leurs capacités à offrir une bonne qualité de service dans un premier temps. Dans un deuxième temps, disons quelques semaines plus tard, la mesure de leur performance serait alors collectée. Une fois les deux séries d'informations saisies, l'analyste procéderait alors au calcul de la relation entre les deux mesures. S'il existe une relation significative, nous pourrions alors conclure que l'instrument de mesure des comportements de service à la clientèle possède une bonne validité prédictive.

Validité de construit

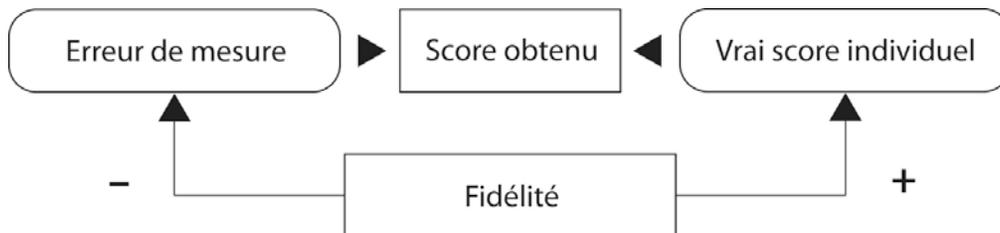
La validité de construit est celle qui est le plus proche de la définition première de la validité. Elle indique à quel point un instrument de mesure permet de représenter adéquatement une certaine réalité, c'est-à-dire le concept que l'on souhaite mesurer (Gatewood, Feild, et Barrick, 2008). Généralement, plus le concept est abstrait et non observable, plus il est difficile de faire la démonstration de la validité de construit. En ce sens, la validation de construit est un processus impliquant la recherche de preuves permettant de tester des hypothèses à propos des relations entre la mesure qui nous intéresse et ses relations avec d'autres mesures.

La validation de construit repose donc sur des analyses statistiques, lesquelles permettent d'affirmer si oui ou non les indicateurs permettent de rendre compte du concept à mesurer. Le premier type d'analyse devrait permettre de déterminer si l'ensemble des indices mesurant un phénomène mesurent effectivement ce phénomène. Par exemple, le test permettant d'évaluer les comportements de service à la clientèle devrait contenir plusieurs mesures, par exemple des mises en situation visant à vérifier si les comportements se manifestent chez les personnes évaluées. Dans la mesure où les comportements adoptés sont tous reliés à ce qui est jugé comme étant de bons comportements, l'outil démontre alors une bonne validité de construit. Par ailleurs, on peut prétendre que cet outil puisse être relié à la personnalité des individus. Par exemple, les personnes démontrant un intérêt envers des situations impliquant de la collaboration et de la coopération (c'est-à-dire des personnes aimant venir en aide aux autres) sont potentiellement meilleures dans l'adoption des comportements de service à la clientèle que des personnes ne partageant pas cet intérêt. Dans la mesure où on peut démontrer cette relation, on peut alors conclure qu'une preuve supplémentaire est obtenue quant à la validité de construit de l'outil d'évaluation des comportements de service à la clientèle.

B. La fidélité

La fidélité d'une mesure est une caractéristique primordiale. Globalement, la fidélité est le degré de fiabilité, d'homogénéité ou de stabilité d'une mesure (Gatewood, Feild, et Barrick 2008). Un score obtenu à partir d'un outil est essentiellement composé de deux choses. Premièrement, le score devrait refléter ce que l'on appelle le vrai score. Celui-ci est obtenu dans des conditions idéales de mesures, c'est-à-dire sans influences externes ni internes. De telles situations idéales existent malheureusement très rarement. Ainsi, la mesure d'un phénomène est teintée plus ou moins fortement par des erreurs attribuables à des facteurs qui influencent la mesure, mais qui ne sont pas reliés au phénomène mesuré lui-même, ce qu'il est convenu d'appeler des erreurs de mesure. La présence de ces facteurs au moment de prendre la mesure crée ainsi une distorsion de la mesure en sous-estimant ou en surestimant le véritable score que nous aurions obtenu sans la présence de ces facteurs. Plus une mesure comprend d'erreurs de mesure, moins fidèle elle devient, compromettant ainsi son utilité. La figure 3.4 permet de se représenter la fidélité d'une mesure.

Figure 3.4.
Fidélité d'une mesure



Il existe plusieurs indices pour déterminer le degré de fidélité d'une mesure. On peut dans un premier temps évaluer si les réponses à des questions similaires obtiennent des scores similaires : par exemple, l'instrument d'évaluation des comportements de service à la clientèle peut exposer les répondants (chauffeurs actuels ou candidats à un poste de chauffeur) à un certain nombre de situations similaires.

Si les réponses sont effectivement similaires, alors la mesure est jugée comme étant fidèle. Une autre façon de déterminer la fidélité serait d'exposer les mêmes personnes aux mêmes questions à deux moments distincts. Si les réponses aux deux moments sont similaires, alors on peut statuer positivement quant à la fidélité de la mesure.

C. Exemple pour illustrer les aspects psychométriques

Une entreprise fait face à un problème important de roulement du personnel. Pour l'aider à intervenir et réduire son taux de roulement, elle fait appel à des analystes externes afin d'investiguer, par l'entremise d'un sondage confidentiel, un résultat ressources humaines important : la satisfaction au travail de ses employés. Cependant, la mesure de la satisfaction comporte certains défis. Les employés peuvent manifester de la satisfaction à l'égard de plusieurs aspects de leur travail, notamment leurs conditions de travail et les relations avec les différents acteurs organisationnels (supérieur, collègues, mais aussi la haute direction). La mesure doit donc permettre de couvrir l'ensemble de ces dimensions (validité de contenu). À ce sujet, les questions suivantes sont posées aux employés, lesquelles couvrent toutes les dimensions citées.

INDIQUEZ VOTRE NIVEAU DE SATISFACTION POUR CHACUN DES ÉLÉMENTS SUIVANTS	Extrêmement insatisfait	Insatisfait	Un peu insatisfait	Neutre	Un peu satisfait	Satisfait	Extrêmement satisfait
Mon statut d'emploi (temps partiel, temps plein, temporaire, permanent, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Ma rémunération globale (salaire, avantages sociaux)	1	2	3	4	5	6	7
Mon développement personnel (formation et opportunités d'apprentissage)	1	2	3	4	5	6	7
Les relations avec mes collègues	1	2	3	4	5	6	7
Les relations avec mon supérieur immédiat	1	2	3	4	5	6	7
Le contenu de mon travail (diversité, défis)	1	2	3	4	5	6	7
Le degré d'autonomie dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7
Les relations avec la haute direction	1	2	3	4	5	6	7

Le sondage inclut également une question permettant de situer le niveau d'intention de quitter l'entreprise dans le courant de la prochaine année. Elle leur pose donc la question suivante dans le sondage : Dans la prochaine année, quelle est, de 0 à 100%, la probabilité que vous quittiez l'organisation (0% indiquant qu'il est improbable que vous quittiez et 100% indiquant qu'il est certain

que vous quittez). Dans la mesure où une relation existe entre la satisfaction et l'intention de quitter, on affirmera qu'il y a une validité concourante.

Un an après le sondage, les analystes demandent à l'entreprise de lui fournir à nouveau la liste des employés ayant démissionnés et ceux toujours en poste. Avec cette information, les analystes sont alors en mesure de faire la correspondance entre les réponses au sondage et les départs effectifs des employés. Si la mesure de satisfaction est liée au départ des employés (plus les employés sont insatisfaits, plus il est probable qu'ils quittent), on dira alors qu'elle a une validité prédictive. Finalement, les analystes devront mener un ensemble d'observations leur permettant de déterminer si l'ensemble des questions portant sur la satisfaction se regroupent en un tout cohérent. Si tel est le cas, ils pourront donc affirmer que la mesure de satisfaction est valide sur le plan du construit. Par ailleurs, étant donné la relation entre la satisfaction d'une part et l'intention de quitter et le roulement du personnel d'autre part, les analystes concluent qu'il s'agit de preuves supplémentaires permettant d'affirmer que la mesure de satisfaction comporte une bonne validité de construit. Toutes ces inférences au niveau de la validité dépendent de la fidélité de la mesure de la satisfaction. Or, si les analyses démontrent que les réponses aux différentes questions sur la satisfaction sont cohérentes les unes par rapport aux autres, ils concluront que la mesure est fidèle. Autrement dit, lorsque les employés se disent satisfaits sur une facette de la satisfaction, ils ont tendance à être satisfait sur les autres dimensions.

On voit donc que pour s'assurer de bien mesurer et évaluer les résultats des programmes de GRH, il importe que les analystes aient des compétences aiguisées en métrique RH, ainsi que certaines compétences en méthode de recherche. Or ces éléments ne sont pas nécessairement développés autant que nécessaire dans le cadre des formations universitaires en gestion.

3.1.5.3 Les défis systémiques de la mesure en gestion des ressources humaines

Plusieurs raisons devraient pousser les professionnels RH et les dirigeants à évaluer leurs programmes et activités ressources humaines. Dunberry et Péchard (2007) se sont penchés sur de telles raisons concernant l'évaluation des activités de formation. À notre avis, ces raisons sont tout aussi valables pour la mesure d'autres activités RH. La première touche à la prise de décision. Dans un contexte de formation, elle implique de répondre à des questions telles que « le niveau de rétention des apprentissages est-il suffisant compte-tenu des ressources allouées ? Le format du cours correspond-il adéquatement au contenu et celui-ci est-il pertinent ? Les formateurs sont-ils capables de livrer le contenu ? Les participants reçoivent-ils suffisamment de formation pour effectuer les tâches qui sont attendues d'eux ? » (Dunberry et Péchard, 2007). Dans un contexte de dotation, les questions suivantes doivent obtenir des réponses : quelles sources de recrutement permettent d'obtenir les meilleures candidatures au meilleur coût ? Les outils de sélection permettent-ils de choisir les meilleures candidatures ? Les décisions quant à l'embauche permettent-elles d'augmenter la performance globale des ressources humaines ? En effet, les gestionnaires, tel que nous l'avons soulevé précédemment, doivent disposer de renseignements valides et fiables pour prendre des décisions de qualité.

La deuxième grande raison pour évaluer concerne la rétroaction, laquelle peut être donnée non seulement aux gestionnaires, mais aussi au personnel. Dunberry et Péchard (2007) soulèvent cette raison d'évaluer dans un contexte de formation. Ainsi, l'évaluation devrait être utile non seulement

aux formateurs, mais aussi aux concepteurs et aux participants à la formation (Dunberry et Péchard, 2007). Cette rétroaction devrait permettre plus spécifiquement de trouver de meilleurs moyens ou dispositifs formatifs pour atteindre les objectifs d'apprentissage d'une part, et pour maximiser le transfert des acquis de formation dans le travail des personnes formées d'autre part. Cette raison d'évaluer se veut aussi pertinente pour les concepteurs et les administrateurs de programmes RH, tels que la dotation, la santé sécurité, la rémunération. L'évaluation devrait ainsi permettre de comprendre les effets de ces programmes, leur efficacité et leurs impacts sur les résultats organisationnels.

Malgré ces deux raisons justifiant l'importance d'évaluer, force est de constater que l'évaluation en ressources humaines n'a pas encore atteint son apogée. Plusieurs raisons expliquent potentiellement pourquoi tous les professionnels RH ou dirigeants ne s'engagent pas sur cette voie.

A. Le manque d'imputabilité de la fonction RH

Premièrement, il est possible que personne n'exprime le besoin d'évaluer, tant du côté des professionnels RH que des dirigeants. Pourtant, de plus en plus de hauts dirigeants demandent des « preuves » concernant la valeur ajoutée de la gestion des ressources humaines de façon générale et la formation de façon plus spécifique. Cette attitude peut être le fruit de fausses visions de la GRH.

Le Louarn (2008) nous propose plusieurs conceptions que peuvent avoir les professionnels RH. Selon cet auteur, la gestion des ressources humaines peut être vue comme étant « *politique* » l'entrevoquant comme un lieu d'expression des pouvoirs au sein de l'organisation ; *relationnelle* dans laquelle le R de GRH signifie relation et non ressource ; *juridique et réglementaire* où la GRH se réduit peu ou prou au droit social et aux accords collectifs ; *humaniste*, celle d'une GRH dont la finalité est la prise en compte des aspirations et des intérêts des employés face à la toute puissante organisation ; *administrative* enfin, réduisant la GRH à un ensemble de procédures à appliquer, de dossiers à traiter ou de cas à régler » (p.9-10). De telles conceptions ne reflètent pas l'idée que la gestion des ressources humaines consiste effectivement en une série d'actes de ...gestion !

B. Le manque de clarté de ce que l'on veut mesurer

Même si de plus en plus d'organisations rendent imputable la fonction ressources humaines de leur organisation, la question première à se poser est la suivante : que veut mesurer l'organisation? Il existe de nombreux ouvrages portant sur l'évaluation en ressources humaines. Plusieurs proposent un éventail élargi d'indicateurs (Cascio et Boudreau, 2008 ; Fitz-Enz, 2010). Pourtant, ces ouvrages ne semblent trouver écho ni dans les entreprises en général, ni auprès des professionnels RH. Il semble donc que le simple fait de donner des exemples d'indicateurs ne soit pas suffisant pour permettre aux professionnels RH de mesurer les résultats de leurs activités.

C. Le problème de l'accessibilité aux données

Il faut des données fiables et valides pour mesurer et évaluer. Cependant, il semble que plusieurs professionnels en ressources humaines soient contraints de recueillir des données manuellement, non seulement à même les dossiers d'employés, mais aussi à partir de feuille de données de type Excel. Etant donné leur charge de travail « normale », toute activité de collecte de données de cette façon entraîne une surcharge et compromet ainsi l'activité d'évaluation. Il existe toutefois des logiciels de gestion des ressources humaines qui peuvent favoriser les collectes de données et permettre par la

suite le suivi d'indicateurs. Les professionnels doivent par contre s'assurer que les données qui en sont issues sont belles et bien pertinentes et fiables pour répondre convenablement à leurs besoins. Nos discussions auprès de professionnels RH ainsi que nos observations en la matière nous laissent croire que ces logiciels ne constituent pas le Saint Graal de la GRH.

D. Le problème de l'estimation des bénéfices

Un autre problème important s'avère nuisible à la mesure en GRH. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, lorsqu'il s'agit d'estimer des bénéfices, certains peuvent être quantifiés, voir même exprimés en valeur monétaire, alors que d'autres sont davantage qualitatifs (par exemple, une entreprise qui met sur pied un programme d'amélioration de la santé physique globale des employés). Ces bénéfices peuvent plus facilement être exprimés en valeur monétaire. Toutefois, ce programme peut aussi entraîner une amélioration de la satisfaction des employés et renforcer le sentiment d'identification envers l'entreprise. Bien que Le Louarn (2008) propose une méthode pour convertir les attitudes en dollars, cette méthode est complexe sur le plan technique et exige un investissement de ressources important pour procéder à cette estimation. Par ailleurs, notons que les effets d'un tel programme peuvent être perceptibles à très court terme, mais il est aussi raisonnable de penser que des effets à plus long terme puissent se faire sentir. En effet, la santé d'une personne peut s'améliorer graduellement grâce à des efforts soutenus au fil de plusieurs mois ou années. Il n'y a qu'à penser à un programme de développement du leadership mobilisateur chez les cadres de premier niveau. Des effets se feront sans doute sentir auprès des employés quelques jours après le début d'activités de coaching, mais il est plus réaliste de penser qu'ils se feront sentir également à moyen ou long terme.

E. Les enjeux politiques

Une autre raison nous apparaît importante pour expliquer le faible développement de l'activité de mesure en RH. A l'instar de Dunberry et Péchard (2007), nous sommes d'avis que l'acte de mesurer constitue un risque pour les professionnels RH. Si tant les auteurs d'ouvrages dans le domaine de la GRH, que les professionnels RH et les hauts dirigeants ont la conviction profonde que le succès organisationnel est lié au capital humain, la mise à l'épreuve de cette conviction par l'intermédiaire de la mesure d'indicateurs peut en effrayer plus d'un. Pourtant, la mesure ne doit pas être une « finalité », mais bien un « début ». Tel que mentionné ci-dessus, l'évaluation et l'analyse des indicateurs doivent être effectués afin de comprendre les résultats obtenus. C'est cette compréhension qui amènera par la suite la mise sur pied de plans d'action ciblés et pertinents. On comprendra que plusieurs professionnels RH puissent voir l'activité de mesure comme un risque (Dunberry et Péchard, 2007).

F. Le manque de compétences en mesure

La formation de premier cycle en gestion n'est pas vraiment axée sur le développement de compétences en matière de mesure et d'évaluation en gestion des ressources humaines. En conséquence, il est normal de se retrouver avec des professionnels en RH qui n'ont pas le réflexe de mesurer les effets des programmes RH. Le développement d'indicateurs RH est abordé dans le cadre de formation de 2^e ou 3^e cycle, mais encore là, le but premier de ces formations académiques n'est pas de former des experts en métrique RH. Ce constat est aussi celui de Dunberry et Péchard (2007) en matière d'évaluation de la formation au Québec.

3.1.5.4 Le problème de la causalité de la GRH : le dilemme de la poule et de l'œuf

Un autre défi est à relever pour les professionnels RH souhaitant démontrer la valeur ajoutée de la GRH aux résultats organisationnels. L'évaluation et les mesures doivent permettre de démontrer un lien de causalité entre les activités RH et la performance organisationnelle. Or, est-il possible de faire une telle démonstration? Igalens et Roussel, (1998 :175-177) indiquent que trois conditions doivent être réunies pour conclure à un effet causal : 1) «le modèle de recherche doit établir un ordre temporel entre les variables. La variable explicative intervient avant la variable à expliquer; 2) toutes les variables explicatives doivent être incluses dans le modèle étudié. Si cette condition n'est pas réunie, «seule une association fiable entre les variables indépendantes et dépendantes peut être inférée»; 3) les variables dépendantes et les variables indépendantes doivent corrélérer conformément à la relation causale supposée, soit positivement, soit négativement». À l'aide de ces conditions, examinons jusqu'où une logique de causalité peut être défendue lorsque l'on tente de rapprocher la gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle.

A. L'ordre temporel entre les variables

Afin d'établir la causalité, il faut qu'une variable causale précède la variable mesurée à titre de conséquence. Ainsi, on postule que la gestion des ressources humaines, qui comprend un ensemble d'actes, d'activités et de programmes mis en œuvre dans les organisations, a des effets sur le personnel. On peut même affirmer que l'absence de tels actes, activités ou programmes exerce aussi, réciproquement, des effets sur le personnel. Il est donc raisonnable de penser que la GRH mène à de plus ou moins bons résultats organisationnels et qu'elle précède la performance organisationnelle. Toutefois, il est plausible qu'une entreprise profitable et qui dégage une certaine marge de manœuvre financière, pourra investir davantage dans des programmes ressources humaines sophistiqués. Conséquemment, la causalité entre la GRH et la performance pourrait s'en trouver inversée, puisque ce serait l'aspect financier qui entrainerait le développement de programme RH de qualité.

Bien peu d'études se sont penchées sur cette possibilité. Une étude de Watson Wyatt (2000, cité dans Le Louarn, 2008) permet de répondre en partie à ce dilemme. Cette firme a investigué sur plusieurs années la qualité de la gestion des ressources humaines à l'aide d'un outil, l'indice de capital humain (ICH). L'indice varie de 0 à 100, un score plus élevé sur l'échelle reflétant une plus grande qualité de gestion des ressources humaines. Watson Wyatt a voulu évaluer dans quel sens évoluait la relation entre la valeur du capital humain et la performance financière des organisations. Pour ce faire, les analystes ont évalué la corrélation entre l'indice de capital humain mesuré en 1999 auprès de nombreuses organisations, et les résultats financiers de ces organisations en 2001. Cette corrélation était de 0,41. À l'inverse, ils ont testé la corrélation entre les résultats financiers de 1999 et l'indice de capital humain mesuré en 2001. La corrélation était de 0,19. Les auteurs de l'étude ont conclu que le sens de la relation semble être celui évoqué précédemment, c'est-à-dire que la GRH est la cause du succès financier puisque la première corrélation est la plus forte. Bien qu'il s'agisse d'un élément allant dans cette direction, la preuve de la causalité reste encore à être démontrée puisque d'autres conditions sont requises pour conclure à une relation causale.

B. La prise en compte de toutes les variables

Pour déterminer l'effet d'une variable (ici la gestion des ressources humaines), il faut tenir compte de l'effet de toutes les autres variables possibles qui exercent un effet sur le phénomène à expliquer. À toutes fins pratiques, cette condition ne pourra jamais être respectée de façon absolue. En effet, le nombre de facteurs qui influencent la qualité de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle est beaucoup trop important pour faire une telle démonstration. Par exemple, peut-on affirmer hors de tout doute raisonnable, qu'une activité de formation a permis d'augmenter le chiffre d'affaires d'une entreprise? Peut-être est-ce en partie vrai, mais une telle augmentation peut être aussi attribuable à une excellente stratégie de mise en marché, laquelle a été développée par le service du marketing. Il est aussi possible que la conjoncture économique soit en partie responsable de l'augmentation des ventes.

C. Des variables dépendantes et indépendantes qui covarient

On peut affirmer sans se tromper que les indicateurs mesurés dans le domaine de la gestion des ressources humaines, du moins plusieurs d'entre eux, sont effectivement reliés à certains indices de performance organisationnelle (voir Partie 2). Toutefois, chaque variation entre indicateurs doit tenir compte d'un ensemble de facteurs tel que mentionné au paragraphe précédent, sans quoi, on ne peut dégager l'effet causal unique de l'indicateur en question.

3.2 Mesures et indicateurs en gestion de la formation

Cette deuxième section permettra d'illustrer certains des principes généraux qui viennent d'être présentés en les appliquant à la gestion de la formation. Le fait de privilégier la formation dans cette section s'appuie sur plusieurs constats :

- La formation est, par définition, au cœur de la problématique du capital humain. Les dépenses engagées en formation sont toutes, potentiellement, des investissements en capital humain, qu'elles visent des compétences générales (transposables dans d'autres milieux de travail) ou des compétences spécifiques propre à l'entreprise. Accroître les compétences du personnel se répercutera directement en une revalorisation du capital humain de l'entreprise et de chaque individu concerné.
- La formation est, depuis plus d'une cinquantaine d'années, un terrain privilégié d'expérimentation en matière d'évaluation dans les entreprises. La question de savoir si la mise en œuvre d'un programme de formation a, ou non, permis d'atteindre les objectifs que l'on s'était fixé n'est pas nouvelle, et, même si l'état des pratiques est loin d'être exemplaire, bien des propositions ont été formulées à ce sujet.
- La formation est probablement le domaine de la gestion des ressources humaines qui a généré le plus de méthodes et d'indicateurs de mesure, tant sur ses processus que sur ses résultats.
- La formation, de par la complexité des processus entourant la compétence, est un terrain d'expérimentation fertile pour comprendre comment se joue l'enjeu de l'évaluation, quelles en sont les potentialités et quelles en sont les faiblesses et les limites.

On ne peut parler de mesures et d'indicateurs en matière de formation sans passer par l'incontournable et l'indémoudable modèle de Kirkpatrick (1994), et sans tenir compte des propositions ultérieures de Philips (1996) concernant les diverses modalités du calcul coûts-bénéfices et du retour sur investissement. Tel qu'expliqué précédemment, Kirkpatrick (1994) nous propose dans son modèle un enchaînement chronologique de quatre niveaux d'évaluation permettant selon lui de «couvrir» les étapes du processus formatif (Figure 3.7), soit l'évaluation de la réaction des participants, des apprentissages réalisés, des changements de comportements observés, et des résultats plus larges obtenus sur les opérations. Les trois postulats sous-jacents à la pensée de l'auteur sont bien formulés par Alliger et Janak (1989): «1) *each succeeding level is more informative than the last*; 2) *each level is caused by the previous level*; 3) *each succeeding level is correlated with the previous level*; or, more generally, *there exist a «positive manifold»: all correlations among levels are positive*». Il s'agit donc d'un modèle «hiérarchique» de causalité (Hamblin, 1974; Noe et Schmitt, 1986) dans le sens où chacun des trois derniers niveaux se trouve directement conditionné par le niveau précédent, et où la logique globale est cumulative. Chaque variable dépendante devient donc à son tour la variable indépendante de celle qui la suit. On postule ainsi que la satisfaction du participant envers le déroulement de sa formation va favoriser son apprentissage des notions ou savoir-faire abordés dans cette activité. Cet apprentissage à son tour va en retour changer la façon dont cet employé se comporte dans l'exercice de son travail; nouveaux comportements qui vont en bout de ligne entraîner des impacts de niveau supérieur au niveau de son unité d'appartenance, puis, éventuellement, au niveau de l'ensemble de son organisation. On peut considérer que chacun de ces quatre niveaux d'évaluation correspond à une approche différente du statut du participant au programme. Le voyant comme un consommateur⁷ face à une prestation de service quand on lui demande son opinion à chaud, il devient un apprenant quand il s'agit d'apprentissage, un employé à son poste lorsqu'il s'agit de transfert⁸ dans l'exercice de l'emploi, et enfin un acteur, partie-prenante à un système causal plus large, lorsque l'on considère les impacts ultimes de l'ensemble des activités.

Si cet enchaînement des causalités paraît à première vue logique, de nombreuses recherches ont montré que ce n'était pas nécessairement le cas dans toutes les situations. La causalité la plus contestée est sans aucun doute le lien établi entre la satisfaction du participant envers l'activité et son niveau d'apprentissage à l'issue de la formation. Cela dit, nous intéressent ici aux mesures et aux indicateurs, nous ne rentrerons pas dans le vaste débat des facteurs conditionnant l'apprentissage, le transfert et les impacts de la formation. Nous regarderons dans un premier temps quels sont les indicateurs les plus usuels pour mesurer l'activité d'un service de formation, puis nous ferons un long détour sur la mesure du niveau de la satisfaction, pour ensuite aborder les trois niveaux d'effets de la formation, soit l'apprentissage, le transfert des apprentissages et les impacts. Une discussion sur les approches coûts-bénéfices clôturera cette section.

De façon à mieux comprendre la problématique de la mesure des effets de la formation, nous nous appuierons sur le cas du programme de formation Maître-Conseiller de la compagnie Sico inc, programme qui a fait l'objet d'une recherche universitaire approfondie et qui a donné lieu à

⁷ Kirkpatrick nous parle de «*customer satisfaction*» (1994 :21)

⁸ On notera que Kirkpatrick n'utilise pas le terme de «Transfert» pour qualifier le Niveau 3, mais celui de «*Behaviors*».

l'élaboration de multiples indicateurs de mesure⁹, chaque fois que possible. Les résultats de recherche seront mis en perspective de façon plus générale.

Enfin, nous tenterons d'ébaucher ce que pourrait être le protocole d'évaluation dans le cas des «nouvelles» approches formatives, et en particulier celles basées sur les transferts de savoir sur une base interpersonnelle (coaching, tutorat, mentorat, etc.).

3.2.1 Les indicateurs de la fonction formation

Le Boterf (1989 :75) nous propose une grille de lecture des catégories et des finalités des montants d'argent consacrés à la formation. Il distingue ainsi les dépenses courantes d'exploitation des dépenses d'investissement (courant ou stratégique), et propose quatre finalités, soit : 1) les formations destinées aux nécessités d'entraînement des compétences existantes; 2) les formations liées à un problème courant de performance à résoudre; 3) les formations liées à un projet volontariste de changement, et 4) les formations liées à des contraintes d'évolution d'un métier ou d'un emploi.

L'ensemble des indicateurs utilisés en gestion de la formation peuvent se regrouper en fonction de ces catégories et de ces finalités. Ils sont en fait relativement faciles à compiler, à condition cependant d'être en mesure de suivre administrativement l'ensemble des activités de développement au sein de l'organisation et de réunir les données au fur et à mesure de leur déroulement. Ils peuvent permettre de repérer des tendances, positives ou négatives, de diagnostiquer des zones problématiques, et en fin de compte d'améliorer le processus de décision au sein du système formatif. Ils ne répondent cependant que très partiellement à la question de savoir si l'activité de formation a effectivement servi à quelque chose, et si les savoirs et savoir-faire développés en situation d'apprentissage se sont répercutés sur les comportements professionnels et sur les paramètres d'exploitation de l'organisation, autant de dimensions qui seront documentées plus loin dans ce rapport sous l'angle de la mesure du transfert, des impacts et des analyses coûts-bénéfices.

Dans la mesure où les données sont disponibles, la plupart des indicateurs peuvent être calculés et affinés par types de formation, par catégories de compétence concernée, par catégories de clientèle, par métier, par emploi, par service, par région, par caractéristiques sociodémographiques (âge, genre, profil socio-professionnel, lien d'emploi, ancienneté, etc.), et enfin de façon comparative entre plusieurs années, s'il y a lieu. La liste n'est bien sûr pas exhaustive et chaque organisation aura avantage à développer des mesures et des indicateurs qui lui seront propres.

Nous reprendrons, en la complétant, la grille d'analyse proposée par Le Boterf et al.¹⁰ (1992 :208-210), en distinguant : 1) les indicateurs de production; 2) les indicateurs financiers; 3) les indicateurs de pénétration; 4) les indicateurs de fonctionnement; 5) les indicateurs de satisfaction; 6) les

⁹ Bouteiller, D.; Cossette, M. (2007) «*Apprentissage, transfert, impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail*». Rapport de recherche remis à la Commission des Partenaires du Marché du Travail, Fonds National pour le Formation de la Main-d'œuvre, Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA), 417 pages.

¹⁰ Les indicateurs proposés par Le Boterf et al. (1992) sont précédés d'un astérisque.

indicateurs d'orientation; 7) les indicateurs de performance; 8) les indicateurs d'évolution, et 9) les indicateurs d'effets non-attendus.

3.2.1.1 Les indicateurs de production (volume) de la formation

- *Nombre de jours ou d'heures de formation délivrées dans l'année / par catégories d'employés / par catégories de compétence
- Nombre et % des employés ayant participé à (au moins) une activité de formation au cours de l'année / par catégories d'employés / par catégories de compétence
- Nombre moyen d'heures de formation / employé
- Nombre d'activités de formation développée / an / types de formation
- *Nombre d'heures de formation / nombre d'heures de travail / an (intensité de la formation)
- *Nombre de stagiaires en alternance travail-études accueillis au cours de l'année (par niveau : secondaire, collégial et universitaire)
- % du personnel n'ayant pas suivi d'activité de formation au cours des xxx dernières années
- % de réalisation de la politique de formation (activités, objectifs)

3.2.1.2 Les indicateurs financiers de la formation

- *Budget global de formation (incluant les rémunérations des stagiaires)
- Budget global de formation (n'incluant pas les rémunérations des stagiaires)
- *% du budget de formation rapporté à la masse salariale concernée
- % du budget de formation rapporté aux coûts d'un projet / d'une mission spécifique
- *Prix de revient d'un stagiaire par type de formation / par catégories d'employés / par catégories de compétence
- Dépenses de formation engagées par employé (effectif total)
- *Prix de revient moyen d'une heure de formation (hors rémunération des stagiaires) par type de formation / par catégories d'employés / par catégories de compétence conçue et délivrée à l'interne
- Prix de revient moyen d'une heure de formation (hors rémunération des stagiaires) par type de formation / par catégories d'employés / par catégories de compétence conçue et délivrée à l'externe
- Ventilation du budget de formation en fonction des objectifs de la politique de formation
- *Structure et évolution du coût horaire de formation par type de formation / par catégories d'employés / par catégories de compétence
- Montant des dépenses de formation relevant des ressources propres de l'entreprise vs relevant d'accords contractuels ou de conventions avec des organismes extérieurs
- Montant des dépenses de formation couvertes par des subventions ou des organismes publics
- Masse salariale des formateurs/masse salariale totale du centre de formation

- Montant (ou %) des dépenses de formation assumées par des unités opérationnelles
- Montant des dépenses de formation couvertes par les employés (ex : partage des frais d'inscriptions à des formations académiques)
- % du budget annuel de formation consacré à l'accompagnement du transfert des apprentissages

3.2.1.3 Les indicateurs de pénétration de la formation

- *Taux d'espérance de formation (taux d'accès à la formation) : heures de formation / heures de travail, par catégorie de personnel, par catégories de compétences, par établissement, par service, par métier, par emploi type, etc.
- *Taux de pénétration de la formation : effectif formé / effectifs à former par type de formation / par catégories d'employés / par catégories de compétence

3.2.1.4 Les indicateurs de fonctionnement de la formation

- *Nombre d'heures de formation assurées par les formateurs internes vs externes
- Nombre d'heures de formation dispensées par formateur
- Nombre de stagiaires encadré par formateur
- *Chiffre d'affaires réalisé par formateur
- Nombre de personnes, équivalent temps plein, dédiées à la formation
- *Taux de remplissage des stages (nombre de stagiaires participants / nombre de place disponibles)
- Taux de réalisation : nombre de sessions réalisées / nombre de sessions prévues
- *Taux d'annulation : nombre de refus ou reports d'inscriptions / nombre de stagiaires
- *Taux d'absentéisme : nombre d'heures x participants présents / nombre d'heures x participants inscrits
- Durée d'attente des demandeurs pour participer aux actions de formation
- *Taux d'occupation des équipements
- *Heures réelles d'occupation des salles / heures potentielles
- *Heures réelles d'occupation des équipements de formation / heures potentielles
- *Durée moyenne des activités de formation (par type de formation, par type de population)
- *Nombre moyen de stagiaires par activité de formation
- *Taux de roulement des formateurs
- Nombre de professionnels de la formation sur effectif total
- Nombre d'heures de formation animées par des formateurs/intervenants internes
- % des personnes impliquées dans les analyses des besoins de compétences
- Nombre de prestataires de formation externes
- % des actions prévues au plan qui ont été réalisées
- % des actions prévues au plan qui ont dû être reportées sur une autre année

- % des activités de formation qui ont fait l'objet d'une évaluation des apprentissages
- % des activités de formation qui ont fait l'objet d'une évaluation du transfert des apprentissages
- % des activités de formation qui ont fait l'objet d'une évaluation des impacts organisationnels
- % des activités de formation qui ont fait l'objet d'une évaluation des impacts individuels
- % des activités de formation qui ont fait l'objet d'un accompagnement du transfert des apprentissages
- Nombre de personnes au sein de l'entreprise jouant le rôle de relais dans la gestion de la formation
- Nombre de personnes en mesure de jouer un rôle de tuteur, de coach, de mentor (temps plein, temps partiel)

3.2.1.5 Les indicateurs de satisfaction envers la formation

Globalement, tous les indicateurs sous-jacents aux questions posées dans le formulaire d'évaluation à chaud peuvent se transformer en indicateurs pertinents.

- % des participants à la formation qui sont très ou très peu globalement satisfaits de la formation (segmentation des résultats par type de formation, par catégories de participants, par formateur, par type de compétences, etc.)
- Degré moyen de satisfaction des participants quant à l'organisation et au contenu de l'activité (qualité des locaux et de la logistique, compétence et sens pédagogique des formateurs, caractère motivant de la formule pédagogique privilégiée, qualité des documents de support, pertinence des exercices, dynamique du groupe, etc.)
- Évaluation de l'apprentissage réalisé (sur le plan quantitatif, sur le plan qualitatif, à titre de complément de l'expérience antérieure, etc.)
- Effets anticipés de l'activité lors du retour au travail (% des nouvelles connaissances qu'il sera possible de transférer, importance des répercussions que la participation à l'activité de développement sera susceptible d'avoir sur la performance immédiate du participant, sur la performance de son service, sur sa situation personnelle et professionnelle, etc.)
- Évaluation globale du rapport coûts-avantages de la participation à l'activité (sentiment global que la formation suivie a constitué un bon investissement (temps, efforts, argent) pour soi-même, pour son service, pour l'entreprise)
- Niveau de satisfaction des stagiaires en alternance travail-études accueillis au cours de l'année

3.2.1.6 Les indicateurs d'orientation de la formation

- Répartition des heures et/ou des budgets en fonction du type d'activités de développement (autoformation - cours / séminaire + interne / externe - tutorat / mentorat /compagnonnage – coaching - stage interne / externe – cyber-apprentissage – simulation - formation diplômante - formation-action - etc.)
- Répartition des heures et/ou des budgets en fonction des champs de compétences couverts (compétences de base (par type de spécialisation) - compétences techniques (par type de spécialisation) - compétences de gestion (par type de spécialisation) - etc.)

- Répartition des heures et/ou des budgets de formation en fonction des clientèles visées (personnel de production - personnel d'entretien - personnel administratif – professionnels - personnel de supervision - membres de la direction - etc.)
- % des activités de formation réalisées par les gestionnaires opérationnels vs par les spécialistes de la DRH
- Nombre d'employés étant dans un programme de formation diplômante au cours de l'année
- Nombre d'employés ayant complété leur diplôme au cours de l'année dans le cadre d'une formation diplômante

3.2.1.7 Les indicateurs de performance de la formation

La mesure de la plupart de ces indicateurs nécessite d'avoir accès à de multiples données et de mettre en œuvre des protocoles de mesure plus sophistiqués que le simple recours à des données factuelles de l'activité de formation.

- % des participants ayant atteint x% des objectifs pédagogiques fixés pour l'activité de formation
- Score moyen des participants à l'évaluation de l'apprentissage suivant l'activité de formation (à chaud)
- Score moyen des participants à l'évaluation de l'apprentissage quelque temps après l'activité de formation (à froid)
- Score moyen du niveau d'apprentissage des participants
- Score moyen de transfert des apprentissages des participants (à t^0 , $t + 1$, $t + 2$, etc.)
- Score moyen sur les divers indicateurs d'impacts (organisationnels et individuels)
- Taux d'embauche des stagiaires en alternance travail-études accueillis au cours de l'année

3.2.1.8 Les indicateurs d'évolution de la formation

L'ensemble des indicateurs mentionnés dans cette liste peuvent bien entendu faire l'objet de mesures répétées au fil du temps et permettre ainsi de retracer des évolutions dans la conduite du dossier formation (évolutions des budgets, des priorités, des stratégies d'apprentissage, des clientèles, etc.). De telles données permettent d'alimenter les tableaux de bord de la fonction.

3.2.1.9 Les indicateurs d'effets non attendus de la formation

Il s'agit d'effets indirects de la conduite d'une activité de formation. Ils ne sont pas expressément planifiés, mais peuvent se manifester une fois l'activité complétée. De tels effets seront le plus souvent difficilement chiffrables, mais pourront néanmoins affecter positivement ou négativement l'entreprise.

- Amélioration ou détérioration de l'image de la DRH / service formation
- Amélioration ou détérioration de l'engagement envers sa supervision ou envers l'entreprise
- Amélioration ou détérioration des relations de travail et du climat social
- Approbation ou contestation accrue envers les transformations en cours au sein de l'entreprise

- Revendications au niveau des rémunérations (liées à l'accroissement des compétences)
- Revendications au niveau des conditions de travail
- Idées pour améliorer l'organisation du travail
- Idées pour améliorer le climat de travail
- Idées pour améliorer les stratégies d'apprentissage
- Repérage de nouveaux leaders (ex : employés ayant joué un rôle d'animation en cours de formation)
- Création de nouveaux collectifs de partage d'expérience (entre les participants)
- Aspiration à de nouvelles expériences d'apprentissage
- Attentes accrues envers les parcours professionnels

3.2.1.10 Les indicateurs de coût de la formation

Techniquement parlant, des dépenses sont susceptibles d'être engagées à chacune des étapes du processus formatif, soit : 1) au moment de la planification des activités, incluant la phase de l'analyse des besoins de compétences ; 2) au moment de la conception des activités (phase d'ingénierie); 3) au moment de la diffusion des activités (phase pédagogique); 4) au moment de l'accompagnement du transfert des apprentissages; et 6) au moment de l'évaluation et du suivi des activités de formation.

Les grandes catégories de coûts sont bien connues¹¹. Nous en proposerons ici une liste abrégée.

- Salaires des planificateurs de l'activité de formation (analyse des besoins, plan)
- Salaires des concepteurs de l'activité de formation
- Salaires des employés participant à l'activité de formation
- Salaires des formateurs / instructeurs (spécialistes, superviseurs, collègues expérimentés, etc.)
- Salaires du personnel dédié à la formation / préparation des formateurs
- Salaires du personnel administratif dédié à la formation
- Salaires du personnel remplaçant le stagiaire à son poste
- Bonis versés à l'employé en compensation de son absence au travail
- Heures supplémentaires associées à la participation d'un employé à la formation
- Récompenses monétaires associées à la participation à la formation
- Frais d'honoraires dans le cadre de contrats de service externes sur la conception, l'animation, et le suivi des activités de formation (ex : consultants; institutions d'enseignement, centres de services aux entreprises, ordres professionnels, etc.)
- Frais d'inscription / scolarité à des activités de formation externes

¹¹ Pour le détail des calculs sur les portions admissibles ou non admissibles selon la Loi, ainsi que sur le moment de déclaration de chaque catégorie de dépenses, se référer au *Manuel d'interprétation de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, Commission des Partenaires du Marché du Travail, 2010.

- Frais de déplacement des stagiaires
- Frais d'hébergement des stagiaires
- Frais de repas des stagiaires
- Frais de garde d'enfants
- Coûts du travail «non travaillé» par le stagiaire (ex : perte de production ou de vente non compensée)
- Coûts d'opportunité de l'activité de formation (ce qui aurait pu être fait dans un autre domaine avec l'argent consacrée à la formation)
- Frais d'achat d'équipement (technologies, logiciels, etc.)
- Frais d'achat de matériels pédagogique ou didactique
- Frais d'achat de documentation (support papier ou numériques)
- Frais de location d'équipement (technologies, logiciels, simulateurs, etc.)
- Frais de location d'espace et des ressources associées
- Frais de traduction et d'interprétation
- Frais de conception graphique
- Frais de conception numérique (organisation d'intranet, programmation)
- Frais d'impression et de reproduction
- Frais de paramétrage et de mises à jour de site Web
- Frais de communication (téléphone, internet)
- Frais administratifs associés à la gestion des activités de formation

Plusieurs éléments peuvent compliquer ces calculs, en particulier lorsque l'on multiplie les parties-prenantes au système et que l'on introduit le facteur temps, par exemple :

- quand certains coûts de conception initiaux sont à répercuter sur des occasions multiples de diffusion et sur plusieurs années
- quand l'amortissement de certains matériels et équipements doit s'échelonner sur plusieurs années
- quand les coûts réels de conception ou de diffusion sont à répartir entre un siège social (national ou international) et des unités locales, ou entre divers centres de profit internes à une organisation
- quand des matériels pédagogiques, développées de façon centralisée, peuvent être utilisés dans différentes activités de formation.

Dans la plupart des cas cependant, et avec un peu de patience, on peut se donner une idée très précise de ce que la formation a réellement coûté et ventiler ces coûts par grandes catégories telles que le type d'activité de formation, le type de clientèle, le type de compétence, etc.

3.2.2 Mesurer la satisfaction : pistes de réflexion pour une instrumentation de l'évaluation à chaud des activités de formation

L'évaluation de la satisfaction des participants (niveau 1 du modèle de Kirkpatrick) est devenue un incontournable lors des activités de formation en entreprise. Pratiquement toute activité minimalement structurée est désormais accompagnée de son questionnaire auto-administré. Cela dit, la généralisation d'une pratique ne garantit en rien la pertinence de la démarche et l'utilité marginale que l'on peut en retirer. Plusieurs constats peuvent être faits à la lumière des pratiques observables en entreprise.

- de par leur conception et leur administration, les questionnaires utilisés constituent rarement des outils de mesure valides et fidèles, c'est-à-dire qui soient capables de bien mesurer ce qu'ils sont censés mesurer et de le faire de façon précise et fiable
- le contenu de ces questionnaires est rarement optimisé de façon à générer de l'information structurée et analytique
- les données issues de ces questionnaires sont rarement compilées et ne font qu'exceptionnellement l'objet d'analyse au-delà du simple calcul des moyennes
- les questionnaires sont très rarement conçus pour permettre des analyses de données statistiques consolidées ou transversales sur de grands ensembles, et dans le temps (par approches pédagogiques, par types de compétences, de clientèles, par formateurs, etc.).

Or, malgré toutes ces limitations dans la pratique, ce type d'évaluation de niveau 1 reste essentiel pour mesurer une partie de l'efficacité du processus, c'est-à-dire de repérer dans quelle mesure :

- l'activité a été ou non bien planifiée
- les formules pédagogiques retenues étaient bien adaptées
- le dosage entre la théorie et la pratique était adéquat
- le rythme, la progression et la charge d'apprentissage étaient bien calibrés
- le moment et le lieu étaient bien choisis
- les formateurs/instructeurs étaient perçus compétents et pédagogues par les participants
- les supports à l'apprentissage étaient au point
- la dynamique de groupe était constructive
- les modes d'évaluation de l'apprentissage étaient adéquats
- etc.

Autant d'éléments d'évaluation, qui, bien utilisés, peuvent servir à réévaluer certains aspects de l'ingénierie formative qui a été déployée (ex. : choix de l'approche pédagogique, des contenus, des formateurs, du lieu, du rythme, etc.), et à réfléchir sur la façon dont l'activité s'est déroulée.

Il est par ailleurs entendu que ce niveau d'évaluation ne permet en rien d'évaluer l'efficacité de l'activité de formation. Étant par définition administré en général aussitôt l'activité complétée, il ne peut permettre de documenter les effets réels de la formation, qui ne peuvent survenir qu'après. Mesurer l'efficacité, on le sait, impliquerait d'être en mesure de savoir si la participation à l'activité de développement a permis : 1) au participant de réaliser certains apprentissages (Niveau 2); 2) de

transférer ces acquis dans son action et de transformer ses comportements professionnels en conséquence (Niveau 3); 3) de se répercuter positivement sur le fonctionnement de son unité ou sur son positionnement professionnel (Niveau 4). S'il ne permet pas d'évaluer l'efficacité au sens strict, ce type d'évaluation de niveau 1 peut par contre permettre, par des questions et une structure appropriées, de placer le participant dans une position prospective, et de lui demander d'évaluer :

- l'utilité prévisible des nouveaux savoirs et savoir-faire qu'il vient d'acquérir par rapport à son travail
- les difficultés anticipées qui pourraient être rencontrées dans l'exercice de transfert de ses savoirs et savoir-faire
- les effets escomptés qu'il est raisonnable d'en attendre : 1) sur sa performance immédiate; 2) sur la performance de son service/unité; 3) sur sa situation personnelle et professionnelle
- l'impact anticipé de la formation sur telle ou telle dimension des opérations, etc.
- le fait que l'activité ait, ou non, constitué un bon investissement (pour lui-même, pour son unité, pour son entreprise)
- etc.

Cette possibilité de mesurer l'efficacité anticipée est rarement utilisée dans les questionnaires d'évaluation de la satisfaction.

Nous proposerons ici quelques pistes de réflexion pour donner à ce niveau d'évaluation tout le potentiel qu'il mérite au sein des processus formatifs.

3.2.2.1 PISTE No 1 : Repenser le questionnaire de base d'évaluation de la satisfaction et développer un modèle intégrateur d'analyse

L'immense majorité des questionnaires d'évaluation à chaud ne sont analysés, quand ils le sont, que par des indicateurs de fréquence et de moyenne de chacune des variables/indicateurs qu'ils renferment, et le sont le plus souvent à la pièce de chaque activité réalisée, et avec chaque indicateur pris isolément. Ces données descriptives sont bien sûr intéressantes, car elles permettent de voir d'un coup d'œil si l'opération a été un succès ou non, et surtout de repérer ses points forts et ses points faibles. Il est entendu que ce niveau d'analyse est incontournable. Mais il nous semble tout à fait possible, dans le cas où il existe dans l'organisation un niveau important d'activités formatives, d'aller beaucoup plus loin dans l'analyse de ces phénomènes; 1) en paramétrant les questionnaires en conséquence, et 2) en les intégrant entre eux à la grandeur de l'organisation et des activités de formation. Les données descriptives qui en seront issues pourront alors être compilées à des niveaux d'agrégation supérieurs (au-delà du groupe-cours concerné), en utilisant par exemple de clés de tri (type de cours, formateurs, type de compétences, type de stratégies pédagogiques, type de participant, etc.) qui vont permettre des lectures plus sophistiquées de ces réalités et qui deviendront de véritables leviers pour documenter les prises de décisions et alimenter les tableaux de bord de la fonction.

La proposition est donc ici de revoir les objectifs, la structure, les contenus et la forme du questionnaire actuel d'évaluation de la satisfaction habituellement utilisé. Ce nouvel instrument (voir Figure 3.6) poursuivrait quatre principaux objectifs :

Objectif No 1 : permettre de recueillir de nouvelles variables/indicateurs relatifs à l'expérience d'apprentissage vécue par le participant, par exemple :

- le niveau de satisfaction des participants envers : 1) la préparation; 2) les stratégies d'apprentissage; 3) l'accompagnement des apprentissages, et : 4) le contexte des apprentissages (cumul des trois = niveau de satisfaction globale envers l'activité de formation)
- leur niveau de motivation \ engagement envers l'activité de formation
- leur niveau d'apprentissage perçu
- leur niveau anticipé de transfert des acquis
- leur niveau anticipé d'impacts sur les opérations

La variable dépendante que l'on chercherait chaque fois à mesurer et à expliquer serait le «**Sentiment d'efficacité anticipé de la formation**» (SEAF). Cette variable pourrait être constituée de plusieurs indicateurs tournant autour de l'idée que l'activité était pertinente, qu'elle va servir concrètement à quelque chose dans le travail du participant, qu'elle va être un levier sur lequel il va pouvoir s'appuyer pour améliorer ses comportements, qu'elle est susceptible de rendre les opérations plus efficaces, etc. La mesure d'une telle variable nous semble centrale, car elle est à notre connaissance un très bon prédicteur de la qualité de la phase de transfert qui devrait suivre la formation. En elle-même, on peut considérer que cette variable (au-delà des considérations matérielles et logistiques) englobe l'ensemble des indicateurs ultimes de la satisfaction «professionnelle» envers une activité de développement.

Un seul modèle mais deux sources différentes d'information

Deux grandes catégories de variables (Tableau 3.4) seraient à distinguer dans cette maquette de questionnaire dévaluation, soit :

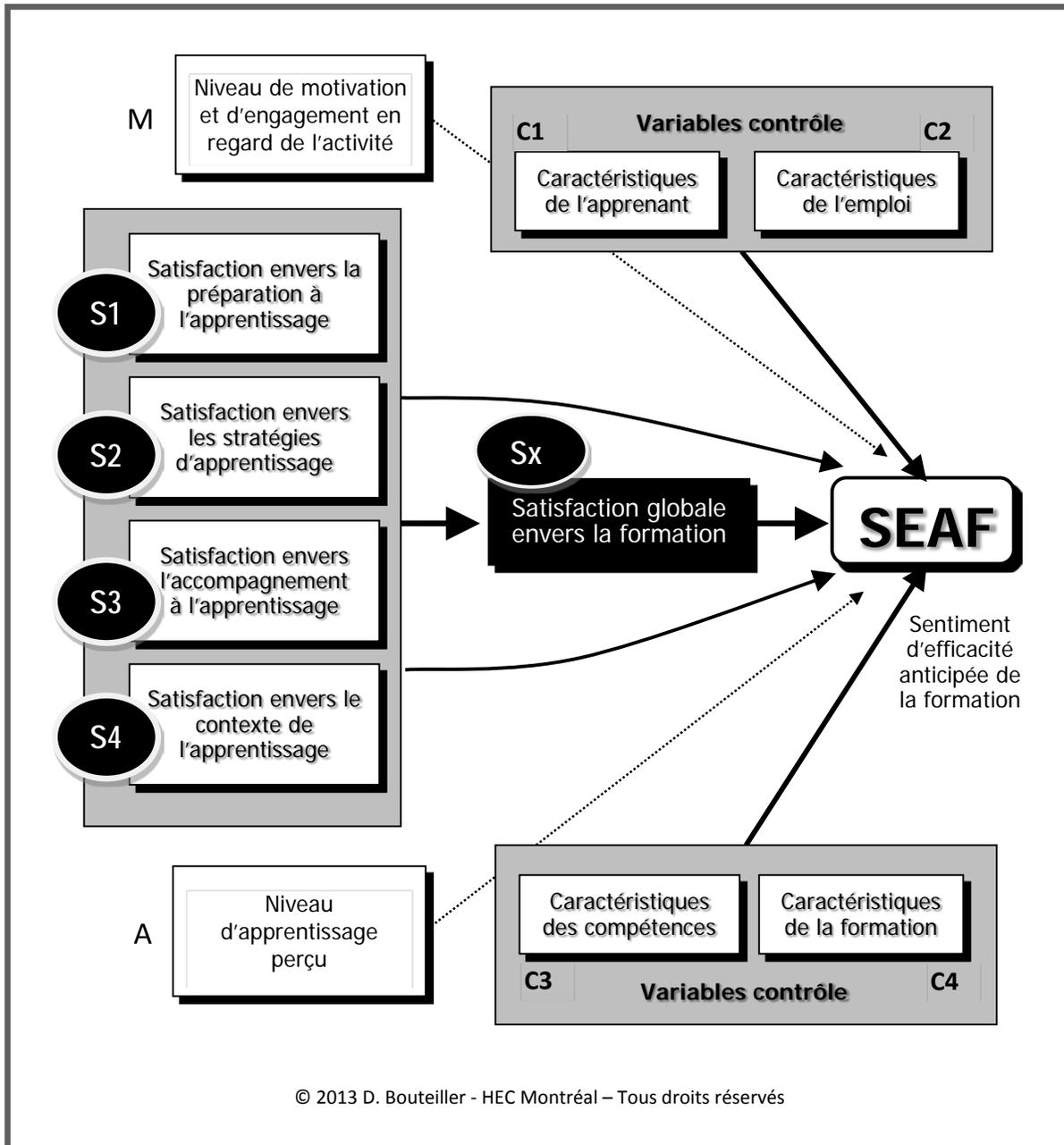
- les variables qui seraient documentées directement par le participant à l'activité de formation en répondant au questionnaire à chaud (en ligne ou papier) ;
- les variables qui pourraient être documentées dans un deuxième temps par les responsables/coordonnateur formation directement à partir de certaines bases de données (données sociodémographiques sur les participants, catégorisations des emplois, etc.) ou simplement de certaines caractéristiques de l'activité de formation elle-même et des domaines de compétences touchés.

Chacune de ces macro-variables pourrait être conceptualisée et définie à l'aide; 1) de quelques indicateurs illustrant des dimensions pertinentes et complémentaires de cette réalité; 2) d'indicateurs évaluant la satisfaction globale du participant sur cette dimension.

La liste des variables couvertes peut paraître longue, mais le participant n'aurait en fait à répondre qu'aux macro-variables centrales du modèle (SEAF, S1, S2, S3, S4, Motivation, Apprentissage). En effet, les informations relatives aux caractéristiques des participants et des emplois (C1 et C2), de même que celles relatives à l'organisation de la formation et au domaine de compétences (C3 et C4), qui figurent dans le modèle, seraient en grande partie fournies «par défaut», et en amont, par les maîtres d'œuvre de l'activité de formation, et non par les participants eux-mêmes. Ces données, que nous appelons ici variable-contrôles, pourraient être pré-codées et associées numériquement à chaque

questionnaire complété *in situ*. Elles auraient chaque fois pour fonction de contextualiser les réponses à chaud apportées par le participant en remplissant le questionnaire.

Figure 3.6
Modèle de mesure de la satisfaction envers la formation



Ces macro-variables devraient faire l'objet d'une réflexion spécifique pour identifier les sous-dimensions qui les caractérisent le mieux et qui sont suffisamment transversales pour concerner de nombreuses activités de formation / développement. La formulation exacte des questions et des

indicateurs serait bien sûr à définir, et pourrait se faire avec un triple souci : a) la clarté et la compréhension (universelle) pour tous les répondants potentiels; b) la transversalité et la capacité de s'appliquer à de nombreux contextes formatifs; c) le non-recoupement entre elles.

Objectif No 2 : permettre de documenter (chaque fois que nécessaire et quand le nombre de cas le permettra) un modèle descriptif /explicatif des dynamiques, qui pourrait prendre la forme de la figure précédente, c'est-à-dire de calculer un certain nombre d'indices statistiques, à la fois sur les macro-indicateurs (ex : satisfaction envers le contexte d'apprentissage), et sur les micro-indicateurs qui les composent (ex : choix du lieu, de la salle, des autres participants, etc.). Il s'agirait ici de statistiques descriptives de base comme des moyennes, des écarts-types, des minimums et des maximums.

Objectif No 3 : permettre de tester (chaque fois que nécessaire) la totalité ou une partie du modèle descriptif /explicatif présenté, c'est-à-dire de mettre en relation les variables qui nous intéressent le plus, et parfois, de tester l'ensemble des relations de causalité au sein du modèle. En fait, l'idée centrale de cette construction théorique vise à éclaircir et à expliciter les liens existants entre «la satisfaction envers la formation» (et ses principales composantes) ET le potentiel perçu et anticipé d'utilité de la formation dans le travail, TOUT en repérant les principaux facteurs individuels ou contextuels susceptibles de jouer sur cette relation. Des analyses statistiques pourraient être utilisées à cette étape de façon à mettre en évidence certains liens entre variables et à identifier des effets médiateurs ou modérateurs. Elles pourraient s'appliquer sur les macro-variables entre elles, ou concerner des croisements entre macro-variables et certains indicateurs spécifiques. Ce type d'analyses, plus exigeantes, ne pourra être conduit que lorsque le nombre de participants des unités de formation analysées sera supérieur à une cinquantaine de cas.

Exemples d'explorations possibles :

- Le niveau du SEAF est-il influencé par le niveau de satisfaction globale ou par d'autres variables?
- Quelle est l'influence apparente de certaines variables personnelles ou de certaines caractéristiques de la formation sur : 1) le niveau de satisfaction envers la formation; et 2) le sentiment d'efficacité anticipé de la formation?
- Pourquoi telle catégorie de compétences est-elle systématiquement associée à telle difficulté dans le choix des approches pédagogiques ou dans l'organisation matérielle des cours?
- Pourquoi le niveau de SEAF varie-t-il autant entre différents types de formation, de clientèle, de catégories de compétences, ou de formateurs?
- Etc.

Objectif No 4 : permettre de procéder au cumul et à la comparaison des variables recueillies au fil du temps à travers un grand nombre d'activités de formation / développement, et du coup, d'alimenter des tableaux de bord RH/formation plus transversaux à la gestion du dossier compétence à travers l'entreprise. Ces analyses synthèses pourraient s'effectuer autant sur les données descriptives de base que sur la force de certains liens établis entre plusieurs variables.

Tableau 3.4

Résumé des macro-variables d'évaluation de la satisfaction envers la formation (adapté à un scénario classique de formation en milieu dédié avec un instructeur)

SOURCE DES INFORMATIONS	MACRO-VARIABLES	CONTENU / SENS DE LA MESURE ET INDICATEURS	
Le participant lui-même (Questionnaire live)	VD	Sentiment d'efficacité anticipé de la formation	Idée que l'activité de formation était pertinente, qu'elle va servir concrètement à quelque chose dans le travail du participant, qu'elle va être un levier sur lequel il va pouvoir s'appuyer pour améliorer ses comportements, qu'elle est susceptible de rendre les opérations plus efficaces, etc.
	S1	Satisfaction envers la préparation à l'apprentissage	Idée que le participant considère qu'il est arrivé bien préparé à la formation, qu'il a reçu une information adéquate sur les contenus et la pédagogie, qu'il s'est inscrit en connaissance de cause, que l'on s'est assuré qu'il maîtrisait les connaissances préalables, que son superviseur direct a joué son rôle, etc.
	S2	Satisfaction envers les stratégies d'apprentissage	Idée que le participant considère que l'approche et les méthodes qui ont été privilégiées pour lui permettre d'apprendre ont été judicieuses et bien calibrées. Les contenus étaient intéressants et pertinents, leur présentation stimulante et le matériel de support étaient adéquats. Il se sentait par ailleurs confortable avec le rythme et la quantité de matière abordés. La répartition entre la théorie et la pratique est bonne.
	S3	Satisfaction envers l'accompagnement de l'apprentissage	Idée que le participant estime qu'il à été bien entouré dans sa démarche d'apprentissage, que les formateurs/instructeurs étaient compétents et bien préparés, qu'ils avaient de la facilité à transmettre leur expertise, que leurs explications étaient claires, qu'ils ont su maintenir un climat propice à l'apprentissage, et qu'ils étaient disponibles et attentifs en cas de difficulté.
	S4	Satisfaction envers le contexte/ environnement de l'apprentissage	Idée que le participant estime que les conditions générales dans lesquelles s'est déroulée l'activité étaient adéquates et favorable à son apprentissage (horaire, lieux, tranquillité, logistiques, apport des autres participants, etc.
	Sx	Satisfaction globale envers la formation	Compilation des quatre macro-indices de satisfaction.
	M	Motivation et engagement	Importance qu'avait pour le participant le fait de développer ce type de compétences clés; niveau de motivation qu'il avait avant l'activité; niveau de motivation qu'il a envers le transfert de ses apprentissages.
	A	Apprentissage perçu	Sentiment qu'a le participant d'avoir appris quelque chose de nouveau au cours de l'activité (quantité, intensité, approfondissement); catégories d'acquis (connaissances théoriques, habiletés, façons de voir ou d'aborder certaines questions, attitudes, etc.).
	Les responsables Formation (Banques de données RH)	C1	Caractéristiques de l'employé
C2		Caractéristiques de l'emploi	Ex. : Type d'emploi; champs d'expertise principaux; éloignement, niveau hiérarchique, etc.
C3		Caractéristiques des compétences	Ex. : Formation de base vs formation spécialisée; champ d'application (scientifique, gestionnaire, technique; etc.); niveau de difficulté dans les apprentissages; potentiel de transférabilité à court terme; fréquence de mobilisation dans le travail, etc.
C4		Caractéristiques de la formation	Ex. : Obligatoire ou non; lieu; durée, formule/stratégie pédagogique, nom des formateurs, etc.

Exemples :

1. Possibilités de raisonner sur l'évolution de macro-indicateurs :
 - à travers le temps
 - en fonction de certaines zones géographiques
 - en fonction de grandes catégories de compétences
 - en fonction de grandes catégories de clientèles
2. Possibilités de raisonner sur l'évolution de macro-indicateurs.
3. Possibilité de comparer sur une grande échelle des stratégies très différentes d'apprentissages (séminaire vs tutorat de proximité) qui visent le même objectif de développement

Les avantages de se référer à un modèle unique (avec variantes possibles, néanmoins!) sont nombreux :

- Il permet de représenter une logique de causalité au sein du système formatif, et donc de représenter une partie des conditions de l'efficacité de l'ensemble
- Il constituera un référent stable autour des activités de formation et imposera un vocabulaire commun parmi l'ensemble des intervenants impliqués dans le dossier
- Il permettra des modes d'analyses uniformes à partir de données provenant d'activités de formation / développement très diversifiées
- Il permettra de générer des données transversales et génériques sur de très grands ensembles comme sur de plus petits échantillons
- Il pourra être utilisé au minimum (calcul de fréquence sur des items désagrégés), et de façon beaucoup plus poussée (calcul de corrélations entre les macro-variables) selon l'importance stratégique des différents dossiers
- Ses indices seront très «lisibles» et facilement explicables à des publics diversifiés, en contribuant à développer un langage commun
- Beaucoup d'opérations de compilations et d'analyse des données pourront être au fil du temps quasi automatisées.

Quelques règles du jeu devraient idéalement être respectées :

- Chaque macro-variable serait constituée par le cumul/moyenne de plusieurs indicateurs de premier niveau
- Les données obtenues sur chaque indicateur de premier niveau continueraient bien sûr d'être utilisables en elles-mêmes, à la pièce

- La présence de questions ouvertes serait réduite au minimum¹², mais celles-ci pourraient être très utiles pour aller chercher des opinions sur des aspects très spécifiques d'une activité de formation / développement). Elles seraient idéalement placées dans une deuxième partie du questionnaire
- Un tel modèle a d'emblée un caractère générique et pourrait donc s'appliquer à un grand nombre d'activités de formation / développement. Il serait néanmoins tout à fait possible, les questionnaires étant numérisés, d'inclure à la demande des parties supplémentaires permettant de documenter des aspects particuliers d'une activité (similaire à la question 2 du questionnaire analysé). L'important dans ce cas serait de conserver à travers tous les questionnaires ; «génériques» la même codification/numérotation pour des questions similaires. Ajoutons ici que les réponses à de telles questions supplémentaires deviendraient elles aussi croisables et analysables avec les variables du modèle central.

3.2.2.2 PISTE No 2 Des activités de développement toutes importantes, mais certaines plus importantes que d'autres!

Dans les faits, une telle approche de l'évaluation des activités de développement / formation, appliquée dans son intégralité, c'est-à-dire au complet et dans toutes les situations rencontrées, peut assez rapidement devenir assez lourde, surtout dans un milieu où ces activités sont nombreuses, diversifiées, et engagées à des niveaux très différents de la structure. Il y a donc bien des chances qu'il faille assez rapidement prioriser et que les protocoles évaluatifs développés aient des applications / déploiements à géométrie variable. En effet :

- il y aura presque toujours des compétences que l'on cherche à développer qui sont plus stratégiques que d'autres
- il y aura presque toujours des catégories d'employés, de professionnels ou de cadres dont on cherche à optimiser les compétences qui sont, à un moment donné, plus stratégiques que d'autres ;
- il y aura presque toujours des enjeux opérationnels qui ont commandé des activités de développement qui sont plus stratégiques que d'autres
- il y aura presque toujours des moments ou des lieux où l'on a développé des activités de développement qui sont plus stratégiques que d'autres
- et il y aura parfois des ressources humaines limitées du côté des spécialistes RH ou des lignes opérationnelles.

¹² Le principe des questions ouvertes est en soit excellent, et peut apporter à l'évaluation de précieux détails et des pistes qu'il n'aurait pas été possible de standardiser dans les intitulés des questions. Mais la formulation de telles questions doit réunir quelques conditions de succès : 1) elles ne doivent pas se recouper entre elles; 2) elles ne doivent pas être trop «larges» et nécessiter des réponses trop élaborées et nuancées, et donc être longues et fastidieuses à répondre; 3) elles ne doivent pas être trop nombreuses pour ne pas allonger le temps de réponse du questionnaire; 4) leurs contenus doivent être utilisés ultérieurement dans les analyses et les compte-rendu. Dans certains cas, une forme de codage devrait pouvoir leur être appliquée afin de rationaliser la présentation de leur synthèse; 5) lorsque la problématique des réponses est déjà bien connue, et que ce ne sont pas de nouvelles idées ou des pistes originales qui sont recherchées, il est souvent possible/ souhaitable de remplacer une question ouverte par un listing de choix fermés, plus facile à analyser.

3.2.2.3 PISTE No 3 : Quelques conditions de succès d'une instrumentation d'évaluation sophistiquée

Cette instrumentation fonctionnera et survivra à des conditions précises (et pas nécessairement toujours simples à rencontrer!). Il faut idéalement s'assurer :

- qu'elle soit perçue comme permettant de générer des mesures (perceptuelles certes!) valides et fiables
- que les résultats qu'elle va permettre de générer soient effectivement exploités et utilisés aux bénéfices des personnes les plus directement concernées (participants, concepteurs, formateurs, responsables hiérarchiques...)
- qu'elle soit «agréable» à utiliser, ni trop complexe, ni trop diversifiée, ni trop longue à compléter ;
- qu'elle ne soit pas trop complexe à administrer pour les responsables RH, et éventuellement que certaines de ses dimensions soient déléguables à des responsables opérationnels
- que la présentation et le type de vocabulaire utilisés soit le plus uniforme possible d'un instrument à un autre (ex : entre le questionnaire «satisfaction» et d'autres outils d'évaluation
- que ses premiers utilisateurs s'habituent à une sorte de routine dans leur utilisation
- que les tableaux de bord consolidés qui en seront issus soient jugés pertinents et utiles aux décideurs RH ou opérationnels de plus haut niveau, c'est-à-dire permettant d'optimiser réellement les décisions en la matière, et ce, aux différents niveaux de la structure.

3.2.2.4 PISTE No 4 : Repenser l'évaluation de la satisfaction en l'intégrant avec les autres niveaux d'évaluation des effets de la formation

L'évaluation de la satisfaction peut effectivement être traitée en parallèle du reste des protocoles évaluatifs, mais dans bien des situations, elle aurait intérêt à être conceptualisée et opérationnalisée en synergie avec eux. Certains outils de mesure pourraient intégrer plusieurs de ces dimensions, d'autres pas, dépendamment de la nature des activités de formation / développement.

Cela signifierait, au sein d'une même logique/démarche évaluative des activités de développement, chercher à intégrer les mesures des niveaux de satisfaction, des niveaux d'apprentissage et des niveaux de transfert. Rappelons que les *effets* de la formation (la satisfaction n'étant pas à proprement parlé un effet recherché de la formation) peuvent se décliner à trois niveaux, soit :

- l'apprentissage réalisé (changements cognitifs au niveau des savoirs ou savoir-faire maîtrisés, nouvelles attitudes)
- le transfert des acquis de formation (mobilisation dans l'action des nouveaux savoirs ou savoir-faire développés en situation de formation - changement observables dans les comportements au travail)
- les impacts des acquis de formation qui auraient été transférés, sur les paramètres d'exploitation de l'individu ou de l'unité, ou encore sur le positionnement personnel et professionnel de l'apprenant)

Plusieurs scénarios, impliquant des combinaisons différentes de questionnaires et de moments d'évaluation, peuvent être envisagés (Tableau 3.5).

Tableau 3.5

Exemple d'un protocole évaluatif standard des activités de développement / formation

Étape No 1 : Au moment précis de la fin de l'activité (si définissable!), à chaud

→ questionnaire d'évaluation de la satisfaction + transfert et impacts anticipés

ou

→ questionnaire d'évaluation de la satisfaction **ET** de l'apprentissage + transfert et impacts anticipés

Étape No 2 : Quelques semaines (ou quelques mois) après la fin de l'activité (durée exacte à définir au cas par cas en fonction de la nature des compétences à transférer et du contexte de transfert)

→ questionnaire d'évaluation du niveau de transfert des apprentissages et des modalités du processus de transfert

ou

→ questionnaire d'évaluation de l'apprentissage (aspects réflexifs) **ET** du niveau de transfert des apprentissages + de ses modalités

Étape No 3 : Plusieurs mois après la fin de l'activité (durée exacte à définir au cas par cas en fonction de la nature des compétences à transférer et du contexte de transfert)

→ questionnaire d'évaluation des impacts opérationnels et individuels de l'activité de développement

ou

→ questionnaire d'évaluation du niveau de transfert des apprentissages (suite) **ET** des impacts opérationnels et individuels de l'activité de développement

On voit que la formule la plus complexe a toutes les chances de nous fournir des informations à haute valeur ajoutée, mais elle sera en même temps la plus exigeante pour tout le monde et la plus susceptible de ne pas être déployée chaque fois que nécessaire.

Dans les faits, le scénario privilégié dépendra de quantité de facteurs, mais il est facile d'imaginer que le type de compétences touchées et le type de participants concernés seraient déterminants. Sans reprendre l'argumentation de la piste précédente, il serait sans doute très pertinent de retenir ce type de protocole complet dans certains cas à caractère stratégique, par exemple :

- une activité de formation / développement qui est actuellement en mode d'expérimentation et qui devrait être généralisée sur des grands ensembles d'employés par la suite

- une activité de formation / développement touchant à des compétences-clés dont le transfert rapide est un enjeu majeur pour l'entreprise
- une activité de formation / développement dont on sait qu'elle rapporte déjà des dividendes importants mais qu'il faut encore s'efforcer d'optimiser du fait des ressources engagées.

3.2.2.5 PISTE No 5 : Adapter les modes d'évaluation de la satisfaction aux nouvelles modalités de développement des compétences

L'évaluation de la satisfaction, telle que nous la connaissons jusqu'à maintenant, s'applique en fait à la situation traditionnelle de la formation en classe avec instructeur / formateur.

Cette situation peut être considérée comme encore largement dominante (et a le plus souvent toute sa raison d'être), mais de multiples dispositifs d'apprentissage se déploient actuellement et la gamme des pratiques est large entre un contexte de cyber-apprentissage, un contexte de tutorat/coaching et une dynamique misant sur l'implication des collectifs de travail.

Dans tous ces cas de figure, l'activité de formation, ou plus exactement d'apprentissage, se confond de plus en plus avec l'activité de travail. L'espace-temps traditionnel du processus de transfert (je suis au travail - je vais me former – je reviens à mon travail) n'est tout simplement plus pertinent dans bien des cas. Pour ne prendre qu'un exemple, le niveau de satisfaction ressenti envers un contexte de séminaire classique (avec son début et sa fin, ses formateurs, son matériel de support, ses participants, etc.) est plus facile à mesurer qu'une relation de tutorat ou de coaching qui se serait étalée sur plusieurs mois, qui aurait donné lieu à diverses étapes et stratégies d'apprentissage, à différents moments forts de transfert, et qui se serait organisée autour d'une relation très personnalisée entre deux ou plusieurs personnes.

On notera de façon intéressante que nous ne sommes plus à proprement parler en présence de «participants» à une formation, mais plutôt de partenaires à une situation d'apprentissage, où l'apprenant joue un rôle très actif, jusqu'à se placer parfois dans une position de co-construction de nouvelles connaissances au sein d'une relation privilégiée avec un employé plus expérimenté. L'apprentissage devenant consubstantiel à l'activité de travail, la temporalité du transfert des acquis n'est plus du tout la même. Toute acquisition d'une nouvelle connaissance ou d'un nouveau savoir-faire est suivie d'une application/expérimentation quasi immédiate et observable, et la phase que l'on qualifie habituellement de transfert devient en fait une succession de micro-cycles d'apprentissage/transfert, plus ou moins rapprochés dans le temps, et plus ou moins intenses et/ou cumulatifs dans les contenus abordés. Du coup, l'évaluation de la «satisfaction» va devoir se fondre (se confondre!) avec l'évaluation des apprentissages et en bonne partie avec celle du transfert des acquis. La dernière section de cette partie du rapport traite en détails des indicateurs de mesure adaptés à ce type d'apprentissage.

Dans la mesure où ce type de situations a atteint une certaine masse critique au sein de l'entreprise, il y aurait donc lieu (si ce n'est déjà fait!) de penser à des formules adaptées d'évaluation, sans pour autant perdre de vue le cadre de référence global. En fait, trois, peut-être quatre différents questionnaires de mesure de la satisfaction pourraient être conçus (Tableau 3.6). Partant du modèle de référence proposé plus haut, on veillerait bien entendu à ce que ces questionnaires partagent certaines questions à

caractère générique de façon à faciliter par la suite des analyses transversales et à être en mesure de consolider tous les résultats dans les tableaux de bord de la fonction.

Tableau 3.6

Exemple de protocole d'évaluation de la satisfaction selon la nature des stratégies pédagogiques privilégiées

Contexte A Cours / séminaire classique

➔ Questionnaire A, comportant une partie sur l'évaluation et une partie sur le Transfert anticipé et sur les Impacts anticipés

Contexte B Cours / séminaire avec importante partie application / expérimentation et pouvant être réparti en plusieurs modules / périodes séparés dans le temps

➔ Questionnaire B, comportant une partie sur l'évaluation, une partie sur les processus Apprentissage/Transfert déjà enclenchés et une partie sur impacts actualisés et anticipés

Contexte C Le développement des compétences se fait dans le cadre d'une relation formelle de tutorat/ mentorat/ coaching (etc.) consistant à jumeler durant un certain temps une personne expérimentée (ou un collectif) avec un apprenant.

➔ Questionnaire C, comportant une partie sur l'évaluation du processus de pairage/jumelage, une partie sur le processus Apprentissage/Transfert vécu durant l'activité, et une partie sur impacts actualisés et anticipés

Contexte D Le développement des compétences se fait dans le cadre d'une activité en *e-learning* (synchrone ou non), avec ou sans coach à distance

➔ Questionnaire D, comportant une partie sur l'évaluation du processus d'apprentissage à distance, une partie sur le processus d'accompagnement personnalisé, une partie sur le processus Apprentissage/Transfert vécu durant l'activité, et une partie sur les impacts actualisés et anticipés

3.2.2.6 PISTE No 6 : Jouer sur le moment de l'évaluation.... ouvre des perspectives!

Malgré le poids des habitudes, qui conduit à évaluer aussitôt à la fin de l'activité de formation, il peut être intéressant de réfléchir sur le (ou les) moment optimal pour procéder, dans la mesure où la numérisation des supports (questionnaires web) peut permettre énormément de flexibilité à ce niveau.

Plusieurs choix exclusifs ou cumulatifs sont en effet envisageables pour administrer ce type de questionnaire:

- à l'immédiate fin de l'activité (durant les dernières minutes). C'est la formule classique. Le questionnaire est rempli sur place, à chaud

- quelques jours après la fin de l'activité, favorisant un effet réflexif sur l'expérience qui a été vécue
- un certain temps après la fin l'activité (quelques semaines, un ou deux mois), intégrant dans le référent de l'évaluation à la fois la satisfaction envers l'activité et certaines phases déjà amorcées du transfert des apprentissages. On parlera alors davantage d'évaluation «à froid».

Il serait possible de combiner ces approches, mais au prix d'une lourdeur accrue du processus, en administrant successivement le premier et le troisième questionnaire.

3.2.3 Mesurer les effets de la formation

Nous illustrerons notre propos sur la mesure des effets de la formation en recourant aux données d'une recherche qui a été menée au Québec entre 2004 et 2007 sur la mesure des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail¹³ et à laquelle nous emprunterons certains raisonnements et certaines données. Plusieurs raisons rendent cette exploration intéressante.

- L'exercice a été conduit dans le cadre d'un projet de recherche universitaire et a donc permis de développer des outils de mesures fiables et valides. Il est clair que le temps qui a été passé à élaborer ces protocoles et à les analyser n'aurait pu être dégagé au niveau d'une entreprise ;
- L'exercice a été conduit auprès de 228 conseillers au service à la clientèle ayant participé à la formation, répartis dans quelque 176 commerces de détail. Les mesures s'appliquaient donc à des milieux potentiellement très différents en termes de taille, de style de gestion et de vocation commerciale ;
- L'emploi qui a été analysé – conseillers au service à la clientèle en produit de peinture – s'est révélé très riche pour illustrer le type de mesures et d'indicateurs auxquels il est possible de recourir pour évaluer les effets d'une formation ;
- Le domaine de compétences qui était concerné – connaissances et habiletés techniques relatives à l'usage des produits de peinture – était suffisamment diversifié et sophistiqué pour donner lieu à des raisonnements sur les contours de la compétence et sur son évaluation ;
- La formation qui a été donnée correspondait pour moitié à une approche de type présentiel et moitié de type expérientiel, et était à ce titre représentative de bien des formations réalisées en entreprise.

Étant dépendante d'un milieu donné et d'un programme de formation spécifique, la présentation de ces données de recherche ne prétend pas couvrir la totalité de la problématique de la mesure des effets

¹³ Pour le détail de la méthode de recherche, de ses conceptualisations et de ses résultats, voir : Bouteiller, D. ; Cossette, M. (2007) «Apprentissage, Transfert, Impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail». Rapport de recherche, (Centre interdisciplinaire de recherche/développement sur l'éducation permanente (CIRDEP), Fonds National de la Formation de la Main-d'œuvre, Commission des Partenaires du Marché du Travail, mars, 467 pages. (Partie 1 : <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RapportBouteillerCossette2007Partie1.pdf> ; Partie 2 + Annexes :ABC <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RapportBouteillerCossette2007Partie2.pdf> ; Annexe D : <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RapportBouteillerCossette2007AnnexeD.pdf> ; Annexe E et F : <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RapportBouteillerCossette2007AnnexesE-F.pdf>

de la formation. Quelques considérations plus générales sur l'évaluation des apprentissages, du transfert et des impacts suivront donc ces développements.

3.2.3.1 Un raisonnement en termes d'effets

Conceptuellement parlant, on peut aborder la question de l'évaluation de l'efficacité de la formation de plusieurs façons. Certains auteurs parlent de «résultats» (*outcomes*), d'«impacts», ou encore de «performance» (Holton III, 1996). Nous retiendrons de notre côté le concept d'«effets de la formation» qui nous semble à la fois plus juste et plus transversal aux différents niveaux d'efficacité. Un effet formatif sera défini très simplement comme une conséquence, immédiate ou différée, voulue ou non voulue, d'une activité de formation sur l'individu concerné, sur son milieu de travail immédiat, ou encore sur l'environnement organisationnel plus large dans lequel il inscrit son action.

On comprendra qu'une telle définition exclut le niveau de la satisfaction (Niveau 1 du modèle de Kirkpatrick), qui n'est pas à proprement un effet de la formation. Avec toutes les considérations énoncées dans la section précédente (3.2.2), une formation ne cherche pas par principe à rendre les participants satisfaits, mais bien à favoriser des apprentissages et à développer de nouvelles compétences, qui se traduiront à leur tour peut-être en nouveaux comportements et en efficacité accrue. Le fait qu'ils soient satisfaits sera bien entendu souhaitable, mais n'aura guère de valeur si l'apprentissage n'est pas au rendez-vous.

L'effet que peut avoir une formation peut se décliner aux trois niveaux supérieurs du modèle de Kirkpatrick (Figure 3.7), soit :

- 1 au niveau de l'Apprentissage (niveau micro) qui aura un effet sur le capital-compétence de l'individu lui-même (ses connaissances, ses savoir-faire, ses savoir-être éventuellement)
- 2 au niveau du Transfert (niveau méso) qui aura un effet sur les interactions entre l'individu et son travail
- 3 au niveau des Impacts (niveau macro) qui auront un effet sur les interactions entre le travail de l'individu et son environnement immédiat.

Le raisonnement théorique et l'enchaînement entre les concepts sont les suivants : l'apprentissage qui va ou non résulter de la participation à l'activité de formation aura comme conséquence de transformer le capital-compétence du participant, que ce soit en l'exposant à de nouvelles perspectives, en lui permettant de développer de nouvelles habiletés, en lui permettant d'échanger ou de pratiquer avec d'autres, etc. Autrement dit, l'employé participant ne sera logiquement plus tout à fait la même personne avant et après l'activité de formation. N'étant plus tout à fait le même, il y a de forte chance qu'il ne se comportera plus tout à fait de la même façon une fois de retour à son travail. L'effet se traduira alors par des changements dans la façon de se comporter dans l'exercice du travail; du moins dans la sphère de ce dernier qui était directement concernée par les compétences développées en formation. Les gestes professionnels, c'est-à-dire le soin mis à réaliser certains processus, le recours à diverses connaissances, la façon de s'y prendre dans diverses situations, etc. ne seront plus tout à fait les mêmes. Il y aura là aussi un avant et un après la formation.

À un dernier niveau enfin, la répétition et l'intensification de ces nouveaux gestes professionnels dans l'exercice quotidien du travail se répercuteront d'une façon ou d'une autre, soit sur les opérations

immédiates de l'employé, soit sur son positionnement professionnel plus large dans l'exercice de sa fonction. On voit qu'à chacun des trois niveaux évalués (Apprentissage, Transfert et Impacts) la formation peut entraîner trois types d'effets, et qu'elle doit entraîner de tels effets si on veut la qualifier de réussie. Si les effets de Niveau 4 (à l'exception de leur dimension individuelle) correspondent bien en général aux objectifs opérationnels, et souvent ultimes, de l'activité de formation - soit ceux qui seront le plus souvent formulés dans les devis et les programmes - l'approche de Kirkpatrick nous amène d'une certaine façon à considérer les effets de Niveau 2 et 3 comme des «objectifs intermédiaires», servant en quelque sorte de préalable aux effets de niveau supérieur. Si l'effet de la formation va effectivement se déployer à trois niveaux, il reste que, au sens strict, seul l'Apprentissage est un effet immédiat de l'activité de formation. Le Transfert des acquis et les Impacts sur le milieu et sur l'individu des acquis transférés peuvent être appréhendés comme des effets «dérivés», et le plus souvent, différés, de l'activité de formation.

3.2.3.2 Une logique de causalité à la fois simple et complexe entre les trois niveaux d'effets

C'est incontestablement sur son postulat de causalité linéaire entre les niveaux d'évaluation que Kirkpatrick a été le plus critiqué. Or, les résultats de la recherche nous amènent à penser qu'une telle logique peut effectivement être à l'œuvre autour d'un programme de formation de haute qualité et d'environnements de travail favorables. C'est l'idée défendue par Toupin (1995:106) qui considère *«que les connaissances disponibles pour fin de transfert sont contraintes par la structure même de la situation d'apprentissage. Autrement dit, il ne peut y avoir plus de transfert qu'il a d'apprentissage effectué et maîtrisé. Le transfert dépend donc ici de l'acquisition d'un ensemble de règles conditionnelles d'action qui permettront de classer les objets de l'apprentissage et ceux de la situation de transfert comme membres d'une catégorie commune»*. La définition même du Transfert inclut donc la réalité de l'Apprentissage. Ce sont les Apprentissages réalisés qui sont supposés conduire à de nouveaux comportements, et donc se transférer dans l'accomplissement quotidien du travail. Autrement dit, on ne peut «transférer» qu'à partir de ce que l'on a développé à l'étape précédente, et il ne peut donc par définition y avoir de Transfert sans Apprentissage relié. De la même façon, si l'on définit la variable Impact comme recouvrant les «conséquences observables des acquis de formation transférés», il est évident, comme dans le cas de l'équation précédente entre Apprentissage et Transfert, que des acquis qui n'auraient pas été transférés ne peuvent pas, par définition, en eux-mêmes avoir d'impact, que ce soit au niveau organisationnel ou au niveau individuel.

Cela dit, ces raisonnements doivent être immédiatement inversés si l'on ne veut pas tomber dans une logique de causalité linéaire «automatique». L'atteinte des effets désirés au Niveau 2 ne garantit bien entendu nullement l'atteinte des effets désirés au Niveau 3, et l'atteinte des effets désirés au Niveau 3 ne garantit nullement l'atteinte des effets désirés au Niveau 4. Autrement dit, l'atteinte du Niveau 2 serait une condition nécessaire mais non suffisante à l'atteinte du Niveau 3, et l'atteinte du Niveau 3 serait une condition nécessaire mais non suffisante à l'atteinte du Niveau 4. En fait, la logique de causalité de Kirkpatrick ne semble facilement défendable au niveau de son raisonnement qu'en la déclinant à l'envers, de l'aval vers l'amont, c'est-à-dire en partant des Impacts ultimes pour remonter vers le Transfert et pour enfin atteindre le niveau des Apprentissages. Chaque niveau de variable doit, pour se déployer, nécessairement inclure tout ou partie du niveau précédent, mais en contrepartie, il n'y a aucune automaticité entre la réalité d'une variable à un niveau et son effet sur le niveau suivant.

Ainsi, si l'on peut constater des impacts à une formation, c'est que certains acquis de formation ont dû être transférés, et s'il y a eu des acquis de formation transférés, c'est que de nouveaux savoirs ou savoir-faire ont été développés durant la formation. Mais à contrario, il paraît évident de dire que ce n'est pas parce qu'il y a eu capitalisation de certains acquis de formation qu'il y aura pour autant Transfert, et que ce n'est pas parce qu'il y a eu Transfert que tout cela débouchera sur des impacts organisationnels ou individuels.

3.2.3.3 Étude de cas : le programme de formation Maître-conseiller de la compagnie Sico inc.

Confrontée à un problème de manque de connaissances des conseillers au service à la clientèle qui vendaient ses produits chez les détaillants, la compagnie Sico inc.¹⁴, fabricant de peintures et de vernis, décida au milieu des années 90 de monter un programme de formation qui leur serait exclusivement destiné. Ces vendeurs n'étaient pas à l'emploi de Sico, mais bien à celui des détaillants (quincailleries traditionnelles, détaillants spécialisés, magasins-entrepôt, etc.) qui achetaient ses produits. Le programme sera composé de sept cours complémentaires qui peuvent être pris à la pièce¹⁵ par les employés des détaillants.

Les cours durent deux ou trois jours consécutifs et se donnent dans des centres de formation technique à Québec et à Montréal. Le nombre de participants est limité à 15 de façon à assurer un accompagnement personnalisé. La salle de cours contient l'ensemble des produits de la compagnie qui sont présentés durant la session, plus les équipements que l'on retrouve dans les magasins (mélangeur, sélectionneur de couleurs, etc.). La partie pratique se passe en atelier où il est possible de pratiquer tous les exercices (individuel ou en équipe) requis par le programme (peinture de différentes surfaces, application de vernis, de scellant, analyses comparatives, etc.). L'alternance entre la théorie et l'expérimentation est régulière durant les sessions et est optimisée tant par l'animation des sessions que par le matériel pédagogiques disponible. Les cours sont animés par quatre formateurs professionnels, qui sont à l'emploi de Sico inc. depuis de nombreuses années et ont acquis une très bonne expérience au niveau des produits de la peinture et du service à la clientèle. Chaque formateur a bénéficié auprès d'une firme spécialisée d'une double formation, soit à l'animation des groupes et à la conception de programmes de formation.

¹⁴ Nous garderons le nom de Sico inc. qui était le nom de la compagnie à l'époque de la recherche. Sico inc. a depuis été rachetée par Akzo Nobel.

¹⁵ Le programme Maître-Conseiller de Sico inc était composé des cours suivants : 1) Sélection des produits (2 jours); 2) Peintures d'intérieur (3 jours); 3) Peinture et teinture d'extérieur (2 jours); 4) Teinture et vernis d'intérieur (2 jours); 5) Scellants et adhésifs Mulco (2 jours); 6) Revêtements pour le bois Sikkens (2 jours); 7) Agencement et développement des couleurs (3 jours).

La structure de l'ensemble des cours du programme a été pensée autour de trois types d'implication des apprenants, soit: des exposés et des discussions en classe, des exercices pratiques en classe et des exercices pratiques en atelier, avec une répartition 30% théorique et 70% pratique. Les cours ont des objectifs pédagogiques et opérationnels très précis. Chaque participant reçoit en début de session un «Manuel de référence» très complet (jusqu'à 200 pages), présenté sous forme de cartable à anneaux, incluant, entre autres, une annexe sur la résolution des problèmes associés à l'utilisation de ce type de produits. Cette partie (entre 70 et 90 pages) est entièrement illustrée avec des photos couleurs, accompagnées, pour chaque type de problème, d'une liste des causes et des solutions. Tout au long du cours, le participant doit utiliser intensivement son manuel, que ce soit pour y prendre ses notes, pour trouver les réponses aux exercices en classe, pour valider ses choix lors des exercices pratiques ou encore pour répondre à son examen final. L'un des objectifs pédagogiques du cours est clairement de faire en sorte qu'un Conseiller ayant passé deux ou trois jours en formation se soit approprié cet outil en étant capable de retrouver rapidement toute information pertinente. En fin de session, le cartable est bien entendu laissé au participant afin qu'il devienne pour lui un véritable outil de travail une fois de retour à son poste.

Le pari du programme est qu'il sera possible d'améliorer le service à la clientèle, et donc les ventes, en renforçant les compétences techniques des conseillers sur les caractéristiques et l'usage des gammes de produits fabriquées par la compagnie¹⁶. De l'avis de plusieurs spécialistes de la formation, le programme Maître-conseiller de la compagnie Sico inc. est un modèle du genre et un exemple d'excellente ingénierie pédagogique. En 2007, plus de 10 000 conseillers à travers le Québec avaient profité de l'un des cours de ce programme.

3.2.3.4 Les dimensions mesurées du service à la clientèle et leurs indicateurs

Il est nécessaire pour évaluer une activité de formation de bien comprendre ses objectifs pédagogiques et opérationnels et de bien saisir dans quel contexte de travail les «nouvelles» compétences devront être mobilisées.

L'analyse des entrevues conduites dans le cadre de la recherche indiquait qu'un Conseiller qui performait au niveau des ventes, tel qu'évalué par lui-même, par son gérant de département ou par le représentant Sico¹⁷ de son secteur, devait maîtriser trois types d'incertitudes (Figure 3.8). Il doit tout d'abord, dans les quelques minutes dont il dispose, réussir à poser un *diagnostic* de la situation et des besoins de son client. Dans certains cas, si le besoin est simple en termes de produit à acheter ou d'application à réaliser, cette étape peut être rapide. Le client n'est en effet pas toujours porteur d'un

¹⁶ Le contenu de ces cours laisse paradoxalement complètement de côté les nombreux savoir-faire, mais plus encore les «savoir-être» habituellement associés à l'établissement de relations-clients harmonieuses et productives. Nous pensons ici à ce qui peut leur permettre de cerner rapidement la personnalité d'un client, de maîtriser les techniques d'approche et de contact, de comprendre les principes de base de la communication, de développer des attitudes d'écoute, ou encore de savoir comment agir avec les clients problématiques. Bref, de se positionner au mieux sur le plan interpersonnel et psychologique dans les contacts et les relations avec la clientèle.

¹⁷ Le représentant de Sico est un membre de l'équipe de vente de la compagnie. Il passe très régulièrement (1 ou deux fois semaine) dans les magasins pour prendre les commandes et assurer le suivi des éventuels problèmes de service à la clientèle. Ces représentants connaissent personnellement chaque conseiller et sont tout à fait en mesure d'apprécier leurs éventuels changements de comportement après la formation.

«projet de peinture ou de décoration» global. Il peut passer au magasin pour tout simplement se réapprovisionner en produits, acheter quelques accessoires complémentaires ou demander quelques précisions. Mais le client, même nouveau et de passage, et même porteur d'un besoin minimal, reste toujours un client potentiel pour de futures ventes. De plus, dans bien des situations, l'élaboration d'un bon diagnostic, que ce soit sur le plan technique ou sur le plan psychologique, peut vite devenir une opération complexe. Rappelons par ailleurs les situations difficiles où les clients ne savent pas précisément ce qu'ils vont faire, où ils arrivent avec des idées fausses sur la peinture, ou encore avec des attentes budgétaires largement décalées par rapport à la complexité de leur projet. Le Conseiller doit donc parvenir dans toutes ces situations à décoder la «problématique» des besoins, des attentes et des capacités de son client. Pour cela, il doit bien sûr poser les bonnes questions, aider au besoin son client à clarifier son projet, et identifier les causes des problèmes (actualisés ou anticipés) qui lui sont soumis.

Le diagnostic, une fois complété, et au besoin «négocié» avec le client, doit alors déboucher sur une *prescription* de l'ensemble des produits et accessoires de peinture qui seront nécessaires pour mener à bien l'opération. Le nombre de produits disponibles, leurs spécificités techniques, leurs éventuelles incompatibilités physiques ou chimiques, rendent l'exercice parfois assez difficile pour le conseiller. D'autre part, il y a souvent plusieurs options possibles pour composer un mix-produits en jouant à la fois sur la qualité, le prix, ou la facilité d'utilisation. La maîtrise de cette étape implique une très bonne connaissance des notions de base de la peinture et des vernis, la capacité de calculer avec précision les surfaces et les volumes, ainsi que de décider d'une solution optimale au sein de la vaste gamme des produits Sico Inc. Comme à l'étape du diagnostic, le conseiller doit s'efforcer d'obtenir l'adhésion de son client afin d'éviter d'éventuels problèmes par la suite (ex : retour de marchandises, plaintes). Une fois le diagnostic posé et la prescription bien délimitée, il reste au conseiller à prodiguer à son client tous les conseils nécessaires à la réalisation de son projet. C'est l'étape des *recommandations*, qui sera d'autant plus importante que le projet en question comportera des difficultés et des risques dans la préparation des surfaces ou dans l'usage des produits ou des accessoires. Si ces trois opérations sont efficacement menées, tout le monde semble d'accord pour dire que le client se sentira à la fois respecté, renseigné, guidé et rassuré. L'achat en est alors le dénouement logique, que ce soit sur la base du prix, de la qualité ou de la diversité. Le cercle vertueux se complètera à court terme par la satisfaction et à plus long terme par la fidélisation du client.

On voit que l'analyse détaillée de la nature des tâches du conseiller et des enjeux de compétence qui y sont associés, conduit à identifier les facteurs discriminants de la relation de vente en magasin et à une grille d'analyse relativement précise des comportements-clés qui devront être maîtrisés à l'issue de la formation (Tableau 3.7).

Figure 3.8

Le cercle vertueux du «Service à la clientèle» des conseillers en peinture et les indicateurs privilégiés pour les mesures

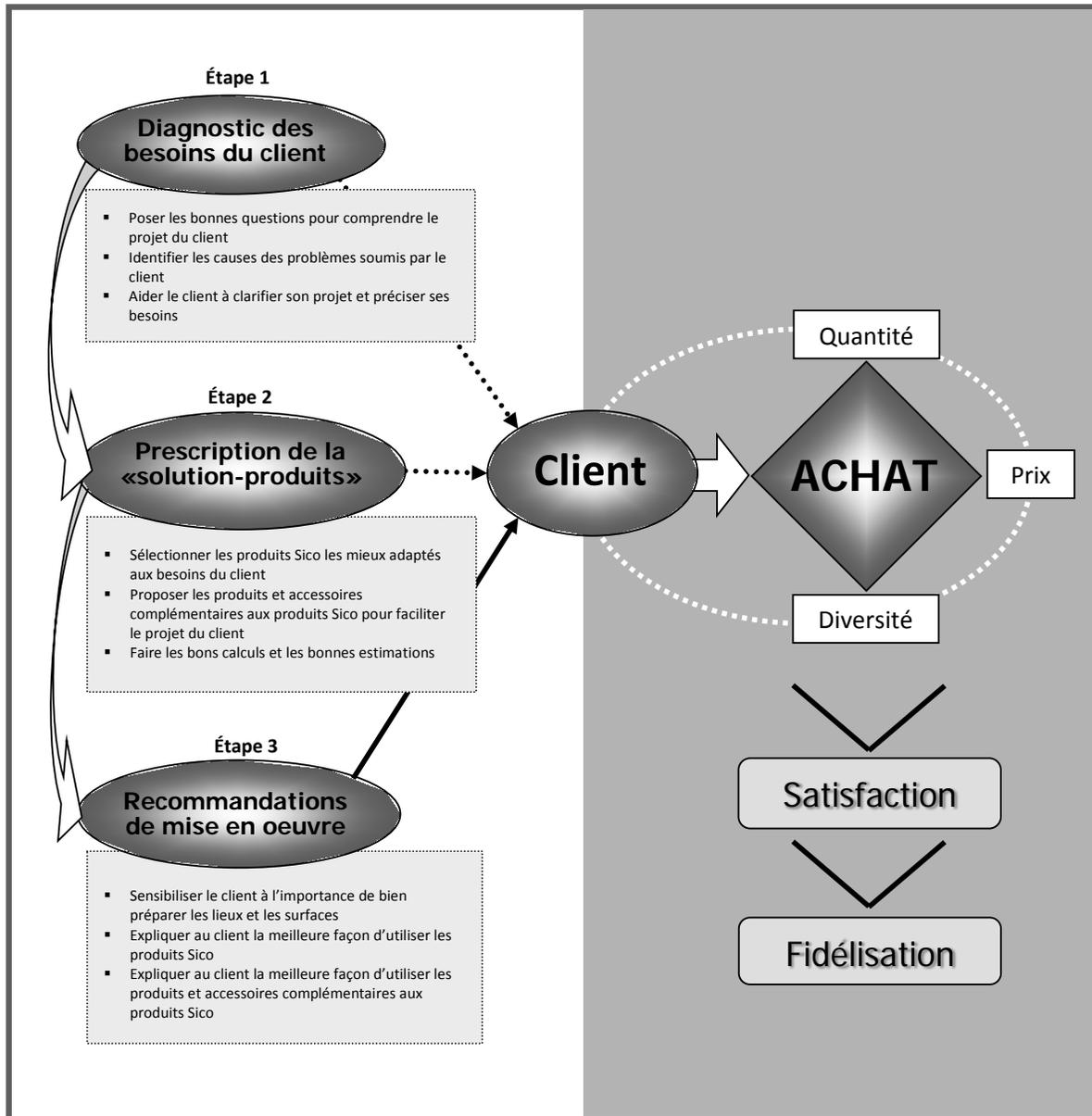


Tableau 3.7

Liste des compétences-clés devant être maîtrisées par le conseiller et leurs indicateurs

Compétences de *diagnostic*

- Capacité à poser les bonnes questions au client pour comprendre les caractéristiques de son projet (usage, état des surfaces, niveau de qualité recherché, etc.)

- Capacité à identifier avec précision les causes des problèmes soumis par le client
- Capacité à aider le client à clarifier son projet et à préciser ses besoins

Compétences de *prescription*

- Capacité à sélectionner sans difficulté les produits de Sico Inc. les mieux adaptés aux besoins spécifiques du client
- Capacité à proposer les produits et accessoires complémentaires les plus adaptés pour faciliter le projet du client
- Capacité à faire les bons calculs et les bonnes estimations (surfaces, quantités, couleurs, coûts) en fonction des besoins du client

Compétences de *recommandation*

- Capacité à sensibiliser le client à l'importance de bien préparer les lieux et les surfaces avant de commencer son projet
- Capacité à expliquer au client la meilleure façon d'utiliser les produits de Sico Inc.
- Capacité à expliquer au client les meilleures façons d'utiliser les produits et accessoires complémentaires aux produits de Sico Inc.

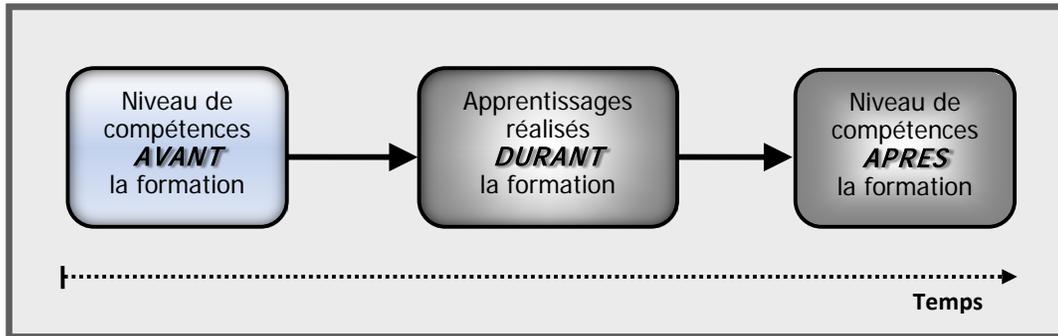
Bien que les objectifs pédagogiques et opérationnels du programme de formation Maître-conseiller n'étaient pas formulés directement dans ces termes, il n'y eu pas de difficulté particulière à les faire correspondre avec cette grille. L'objectif du programme était de développer chez les conseillers des compétences de service à la clientèle dans le but d'améliorer leur prestation et leurs ventes, et la grille permettait de rendre cet objectif beaucoup plus précis et opérationnel en le décomposant en neuf indicateurs distincts regroupées en trois dimensions d'analyse.

3.2.3.5 Évaluer le parcours d'apprentissage des conseillers

Partant des compétences-clés qui devaient être maîtrisées dans l'emploi, et des priorités de la formation qui a été conçue pour les optimiser, il devenait facile de décliner trois niveaux de mesure de l'activité de formation, soit : 1) le niveau de compétence du conseiller avant la formation; 2) le niveau des apprentissages réalisés durant la formation; et 3) le niveau de compétence du conseiller après la formation. La Figure 3.9 positionne l'enchaînement des trois variables clés du raisonnement. Formulé très simplement, et en considérant les dimensions du service à la clientèle que nous venons de voir, ce que nous appelons ici un «parcours d'apprentissage» peut se résumer par les trois questions suivantes: 1) dans quelle mesure le conseiller avait-il développé ces neuf capacités avant de participer à la formation; 2) dans quelle mesure le conseiller a-t-il développé de nouvelles connaissances et habiletés en rapport avec ces neuf capacités en participant à la formation; et 3) dans quelle mesure le conseiller a-t-il été en mesure d'améliorer ses comportements au travail en regard de ces neuf capacités, quelques mois après la formation?

Figure 3.9

Le «Parcours d'apprentissage» des conseillers



Il s'agit effectivement d'un «parcours» d'apprentissage dans la mesure où il y a un point de départ et un point d'arrivée, avec, au milieu, un point-bascule. Si l'on prend l'exemple concret de la dimension «sensibiliser le client à l'importance de bien préparer les lieux et les surfaces», l'une des parties de la compétence «Recommandation de mise en œuvre», il est évident que chaque conseiller peut se positionner en termes de maîtrise de ces comportements dans l'exercice quotidien de son travail. Ce niveau de «sensibilisation» envers le client peut en effet se définir par la mobilisation de certaines connaissances et de certains savoir-faire précis qui vont permettre au conseiller d'être à la fois pertinent et convainquant dans ses recommandations. Son niveau de maîtrise de cette compétence avant la formation est donc une réalité clairement positionnée dans le temps et dans l'espace de son activité professionnelle. Soit il la maîtrise complètement, soit il ne la maîtrise pas du tout, ou soit il n'en contrôle qu'une partie et l'exercice de cette activité est alors source d'incertitude pour lui, pour son client et pour son département. La participation au cours et le processus d'apprentissage qui doit en résulter, doit lui donner accès à des connaissances spécifiques à la préparation des surfaces, et lui permettre, par divers exercices, de se sensibiliser aux difficultés pouvant être rencontrées par ses clients. Là encore, soit il n'aura rien «appris» ou presque durant la formation, soit il en aura intégré entièrement le contenu, soit encore, et plus probablement, il aura très bien assimilé certaines parties ou notions de la matière et en aura moins bien compris d'autres. En bout de ligne, ce qui aura effectivement été appris durant le cours pourra ou non être transféré dans le travail. La façon dont le conseiller se comportera avec les clients rencontrés après le cours traduira sa capacité à transposer les savoirs et savoir-faire théoriques en actes concrets. Sera-t-il capable de bien conseiller chaque client rencontré en fonction des spécificités de son projet et de la prescription qu'il vient d'effectuer ? Le parcours d'apprentissage sera considéré comme un succès quand, partant d'un niveau de compétences donné avant la formation, l'apprentissage permettra au conseiller de développer de nouvelles connaissances et de nouvelles habiletés qu'il parviendra ensuite à mobiliser activement dans son activité professionnelle.

Ce sera donc la même grille qui servira à mesurer le niveau de compétence avant la formation, le niveau d'apprentissage et le niveau de transfert. Le répondant devra donc répondre dans les trois cas en fonction du même référent (les neuf capacités/activités), mais selon trois logiques différentes.

La mesure du niveau de compétences avant la formation

Nous voulions savoir dans quelle mesure le conseiller maîtrisait, avant de participer à sa formation, les neuf dimensions du service à la clientèle. De façon à faire raisonner le conseiller sur son niveau de compétence avant l'activité, tous les indicateurs étaient formulés en termes d'accomplissement «performant» de chaque dimension du service à la clientèle (ex : poser les *bonnes* questions, identifier *avec précision*, sélectionner *sans difficulté*, etc.). C'est en lui demandant de nous indiquer la proportion des situations de vente où il se voyait capable de démontrer de tels comportements performants que nous en déduisons son niveau de compétences antérieur à la formation.

La question était la suivante : «Au cours des mois précédant le cours SICO, dans quelle proportion des «situations de vente» parveniez-vous à réaliser chacune des activités suivantes dans le cadre de votre travail?»

La formulation des neuf indicateurs était la suivante (exemples) :

- Je parvenais à poser les bonnes questions au client pour comprendre les caractéristiques de son projet
- J'identifiais avec précision les causes des problèmes soumis par le client
- Etc.

L'échelle de réponse était la suivante : 0 – jamais; 1 – dans très peu de cas; 2 – dans quelques cas; 3 – dans beaucoup de cas; 4 – dans presque tous les cas; 5 – dans tous les cas

La mesure sur cette échelle varie de 0 à 5. Une cote au-dessus de 3 traduit un bon niveau de compétences perçu avant la formation, alors qu'une cote au-dessus de 4 indique la maîtrise de la compétence évaluée. L'approche par le biais des questionnaires permet ainsi de compiler des données sur de nombreux cas en procédant à des calculs de moyennes sur chaque indice. Un indice agrégé du niveau de compétence avant la formation peut être obtenu par la moyenne des réponses sur les 9 indicateurs, de même que trois indices spécifiques peuvent être obtenus par la moyenne des scores des trois indicateurs de chaque dimension du service à la clientèle, soit le diagnostic, la prescription et la recommandation.

La mesure du niveau d'apprentissage durant la formation

Nous voulions savoir dans quelle mesure le conseiller avait développé de nouvelles connaissances ou habiletés durant l'activité de formation. Le référent des réponses était son niveau de compétence avant l'activité de formation.

La question était la suivante : «À la fin du cours SICO, dans quelle mesure aviez-vous le sentiment d'avoir appris de nouvelles choses sur chacun des aspects suivants de votre travail? Relativement à ce que vous saviez...»

La formulation des neuf indicateurs était la suivante (exemples) :

- Sur la façon de poser les bonnes questions au client pour comprendre les caractéristiques de son projet

- Sur la façon d'identifier avec précision les causes des problèmes soumis par le client
- Etc.

L'échelle de réponse était la suivante : 0 – je n'ai rien appris; 1 – j'ai très peu appris; 2 – j'ai peu appris; 3 – j'ai assez appris; 4 – j'ai beaucoup appris; 5 – j'ai énormément appris

Une cote au-dessus de 4 traduisait un haut niveau d'apprentissage perçu durant la formation. Comme dans la mesure précédente, il est possible de se donner un indice global d'apprentissage ainsi que des indices spécifiques sur les compétences de diagnostic, de prescription et de recommandation.

La mesure du niveau de compétence après la formation (transfert)

La question posée aux conseillers les amène à réfléchir à un différentiel de comportements entre ce qu'ils étaient capables de faire avant la formation et ce qu'ils sont en mesure de faire plusieurs mois après la formation complétée. Du coup, c'est l'amélioration ou non de leurs comportements en matière de service à la clientèle qui traduit le niveau de mobilisation dans l'activité quotidienne de travail des savoirs et savoir-faire développés lors de la formation. De façon à s'assurer de la cohérence des référents de la réponse, la question est explicitement posée en référence à l'étape de l'apprentissage et de la tenue du cours plusieurs mois avant et leur impose comme base de comparaison le moment présent. L'échelle retenue mesure l'intensité de l'amélioration perçue et donc force le répondant à faire mentalement un calcul de type: «avant / après». Le Transfert est donc ici mesuré de façon relative, selon la logique d'un cycle «comportements avant – apprentissages – comportements après», et non de façon absolue en demandant par exemple dans quelle mesure ils estiment utiliser dans leur travail ce qu'ils ont appris en formation.

La question était la suivante : «Aujourd'hui, plusieurs mois après le cours SICO, dans quelle mesure estimez-vous que le cours vous a permis d'améliorer ou non chacun des aspects suivants de votre travail. Effets du cours SICO...

La formulation des neuf indicateurs était la suivante (exemples) :

- Sur ma façon de poser les bonnes questions au client pour comprendre les caractéristiques de son projet
- Sur ma façon d'identifier avec précision les causes des problèmes soumis par le client
- Etc.

L'échelle de réponse était la suivante : 0 – aucune amélioration; 1 – très légère amélioration; 2 – légère amélioration; 3 – grande amélioration; 4 – très grande amélioration; 5 – amélioration majeure.

Une cote au-dessus de 4 traduisait un haut niveau de transfert perçu après la formation. Comme dans la mesure précédente, il est possible, en faisant la moyenne des indicateurs¹⁸, de se donner un indice

¹⁸ Les moyennes obtenues au sein de notre échantillon de 228 conseillers au service à la clientèle, répartis dans 176 magasins, sur chacune de nos macro-variables étaient les suivants : 2,4/5 pour les compétences pré-formation, 3,9/5 pour les acquis de formation, et 3,8/5 pour les acquis de formation transférés; ce qui, compte tenu des valeurs des échelles utilisées, correspondaient à un faible niveau de compétences avant la formation, à un haut niveau d'apprentissage durant les cours et à un haut niveau de transfert après quatre mois de retour au travail.

global de transfert des apprentissages ainsi que des indices spécifiques sur les compétences de diagnostic, de prescription et de recommandation.

3.2.3.6 Évaluer les impacts organisationnels et individuels de l'activité de formation

Nous distinguerons les impacts organisationnels des impacts individuels. Ce que nous appellerons «Impacts organisationnels» correspond directement au sens habituellement retenu pour le Niveau 4 du modèle de Kirkpatrick, à savoir les effets des nouveaux comportements transférés par l'employé dans son travail sur l'atteinte de ses objectifs opérationnels. Dans un emploi commercial, on pense par exemple ici à des mesures du niveau des ventes ou de la fidélisation des clients. Les «Impacts individuels», par contre, méritent un peu plus d'explication. En effet, le Niveau 4 du modèle de Kirkpatrick ne s'intéresse habituellement qu'aux incidences de nature économique de la formation. Or, il est tout à fait concevable de penser que la participation à une activité de formation, minimalement structurante en termes de compétences, puisse conduire à plus ou moins brève échéance, à un repositionnement de l'individu au sein de son champ et de son cheminement professionnels. Ce que nous appellerons «optimisation du positionnement professionnel» (Figure 3.7) renvoie donc à l'ensemble des bénéfices personnels et professionnels globalement retirés par l'individu à la suite de sa participation à la formation, que ce soit grâce aux efforts d'apprentissage qu'il a pu consentir ou à l'application dont il a pu faire preuve durant la période de transfert. De tels acquis peuvent prendre bien des formes. Il pourra s'agir de développer des attitudes plus proactives dans l'exercice de son emploi, de se sentir davantage engagé au sein de l'entreprise, ou encore d'avoir gagné en autonomie dans l'accomplissement global de son travail. Ces changements au niveau de l'individu ne sont pas explicitement visés par l'activité de formation mais bien induits par son déroulement logique et positif. Nous faisons ainsi l'hypothèse qu'une formation bien conduite peut sans aucun doute avoir des répercussions au-delà des objectifs opérationnels qu'on lui a assignés. Comme pour les autres variables, l'ensemble de ces indicateurs a été identifié lors des entrevues de la phase qualitative de la recherche.

La question posée dans le questionnaire était la suivante : «Plusieurs mois après avoir suivi le cours de SICO inc., dans quelle mesure estimez-vous que votre participation à cette formation a eu de l'impact sur chacun des éléments suivants...»

La formulation des indicateurs retenus était la suivante :

Impacts organisationnels - Dimension : Intensité des ventes

- impacts sur l'augmentation de mes ventes des produits de SICO inc. présentés dans le cours
- impacts sur l'augmentation de mes ventes des autres produits de SICO inc.
- impacts sur l'augmentation de mes ventes de produits et accessoires
- impacts sur l'augmentation des ventes de produits que je pouvais laisser de côté auparavant
- impacts sur le fait de vendre plus souvent des produits intégrés aux projets des clients plutôt que des produits « à la pièce »

Impacts organisationnels - Dimension : Qualité des relations-client

- impacts sur le fait de fidéliser davantage mes clients
- impacts sur l'augmentation du niveau de satisfaction de mes clients
- impacts sur l'amélioration de mon image de spécialiste auprès de mes clients

Impacts individuels - Dimension : Autonomie dans l'exercice du travail

- impacts sur le fait de recourir moins souvent à mon supérieur immédiat pour régler des problèmes
- impacts sur le fait de recourir moins souvent à mes collègues pour régler mes problèmes

Impacts individuels - Dimension : Engagement professionnel

- impacts sur mon envie d'exercer davantage de responsabilités au sein du département
- impacts sur ma motivation à poursuivre mon perfectionnement dans d'autres aspects de mon travail
- impacts sur le fait de me sentir davantage impliqué dans l'évolution de mon entreprise

L'échelle de réponse était la suivante : 0 – aucun impact; 1 – impact positif très peu important; 2 – impact positif peu important; 3 – impact positif important; 4 – impact positif très important; 5 – impact positif majeur.

La mesure sur cette échelle varie de 0 à 5. Une cote entre 3 et 4 traduit un niveau d'impact important, alors qu'une cote au-dessus de 4 indique un niveau d'impact très significatif sur les dimensions analysées¹⁹. Comme précédemment, le recours aux questionnaires autorise, lorsque le nombre d'observations le permet, de mesurer des indices agrégés pour chaque dimension des impacts organisationnels et pour chaque dimension des impacts individuels.

3.2.4 Évaluer le retour sur investissement de l'activité de formation

La mesure du retour sur investissement d'une formation, proprement appelé «rendement sur le capital investi», a pour but de nous donner une estimation globale du rendement financier de l'opération. Pour reprendre le vocabulaire de la théorie du capital humain, on cherche à évaluer dans quelle mesure les investissements que l'on a consacrés au développement des compétences ont, ou non, globalement rapporté quelque chose, et si oui, combien de fois la mise. Ce ratio peut donc être extrêmement pratique pour résumer le succès ou l'échec d'une activité de formation, pour comparer des activités ou des programmes entre eux, et pourra utilement servir à certaines prises de décisions quant au

¹⁹ Les moyennes obtenues au sein de notre échantillon de 228 conseillers au service à la clientèle, répartis dans 176 magasins, sur chacune de nos macro-variables d'impacts étaient les suivants : 3,3/5 pour les impacts au niveau organisationnel, et 3,1/5 pour les impacts au niveau individuel; ce qui correspondait à des impacts significatifs sur les deux dimensions.

renouvellement, aux modifications ou à l'abandon de certaines formations. Si les formules de calculs sont variées, elles reviennent toutes à comparer un ensemble de coûts à un ensemble de bénéfices²⁰.

Rappelons la formule classique du retour sur investissement en formation:

$$\text{RSI} = \frac{[\text{Bénéfices totaux du programme} - \text{Coûts totaux du programme}]}{\text{Coûts totaux du programme}} \times 100$$

L'exemple de la formation au service à la clientèle destinée au personnel de vente dans des commerces de détail permet d'illustrer autant l'intérêt d'un raisonnement de type coûts-bénéfices que les difficultés auxquelles il donne lieu au niveau de la mesure.

Nous l'avons vu, cette formation a été conçue et délivrée par un fournisseur qui fabrique des produits vendus au détail dans tout le territoire du Québec. Il y aurait donc théoriquement deux niveaux de retour sur investissements associés à cette formation, soit celui du fournisseur qui a conçu et délivré cette formation, et qui en attend clairement un impact positif sur ses ventes, et celui du marchand, simple «consommateur» de l'activité au profit de ses employés, et qui en attend lui aussi un impact sur ses ventes en magasin. C'est de ce deuxième niveau dont nous discuterons ici. Le raisonnement coûts-bénéfices vaut donc dans cet exemple uniquement pour les magasins qui ont envoyé l'un de leurs employés suivre la formation chez le fournisseur. Les coûts associés à la mise au point de l'activité, à la formation des formateurs et à la logistique de l'activité ne figurent pas dans la liste, car ils ont été absorbés par le fournisseur dans le prix d'inscription qu'il demande aux magasins participants. Le Tableau 3.8 présente les grands paramètres de l'activité de formation, de même que les coûts et une liste des bénéfices qui lui sont associés du point de vue des marchands. Précisons que la liste de bénéfices de la formation a été établie suite aux entrevues conduites auprès des conseillers, des gérants de département et de l'équipe de formation de la compagnie, ainsi qu'à la suite d'une dizaine d'observations en magasin. Il s'agit d'une liste exhaustive et «théorique» dans le sens où un conseiller et un magasin donnés ne sont pas nécessairement susceptibles de profiter simultanément de tous ces avantages.

Cet exemple fait ressortir les éléments suivants :

- Les coûts directs et indirects de ce type de formation pour le marchand sont faciles à identifier et à mesurer (base du calcul : coûts moyens en 2007)
- Les avantages potentiels directs seront eux aussi assez faciles à chiffrer. Ainsi, l'augmentation des ventes des produits du fabricant qui auront été présentés et qui auront fait l'objet d'exercices durant le cours constituera le principal indicateur de la réussite de la formation. Mais, on peut voir que d'autres bénéfices directs sont également observables. L'amélioration des compétences en service à la clientèle se répercutera également sur les ventes des autres produits du même

²⁰ Pour la description de l'ensemble des mesures disponibles dans ce domaine, se référer au rapport de recherche de Beupré, d'Hostingue, Trottier (2007)

fabricant, sur la vente des produits et accessoires complémentaires, sur la montée en gamme des produits vendus, sur la diminution des plaintes, des erreurs et des retours de marchandises. Les chiffres d'affaires par produits peuvent être facilement retracés, les plaintes, les erreurs, les retours de marchandises peuvent être répertoriés et faire l'objet d'une estimation monétaire. Cela dit, chacun de ces indicateurs peut faire l'objet d'un calcul monétaire assez précis, en autant que les données soient disponibles, car il n'est pas évident dans la pratique de les tenir à jour et de les affecter nominativement aux participants à la formation. Il faudra s'assurer que les données soient individualisées et ne soient pas tributaires d'un effet de groupe au sein du département de peinture. Enfin, comme cela a été précisé plus tôt, et il s'agit là de la partie la plus difficile de l'exercice, il faudra être en mesure d'attribuer (en totalité ou en partie) l'amélioration constatée au fait qu'une formation a eu lieu, et non à d'autres événements qui auront pu survenir de la période d'évaluation.

- On voit enfin que d'autres variables (bénéfices indirects ou cumulatifs) pourront mettre en évidence des impacts de la formation, à court, moyen ou long terme, Pour n'en prendre que quelques-unes, l'amélioration de l'image du département de peinture, la fidélisation des clients ou encore l'augmentation du niveau d'engagement des conseillers envers l'entreprise, peuvent chacune découler d'un accroissement des compétences de service à la clientèle des conseillers suite à la formation et avoir une plus-value certaine pour le marchand. On le comprendra, ces indicateurs seront beaucoup plus difficiles à évaluer monétairement et leur lien de causalité avec l'activité de formation sera encore plus difficile à établir.

Le paradoxe est en fait que le véritable retour sur investissement devrait être calculé sur la base de l'ensemble des bénéfices identifiés dans cet exemple, alors même qu'une partie importante de ces mêmes bénéfices ne pourra être chiffrée avec précision ET qu'une partie ne pourra être attribuée de façon certaine à l'impact de l'activité de formation. On voit donc que si les coûts sont faciles à identifier, les bénéfices le sont beaucoup moins. Certaines variables ne seront actives qu'au bout d'un certain temps, d'autres le seront plus rapidement mais resteront difficiles à appréhender et à mesurer. D'autres enfin auront des effets cumulatifs entre elles et les causalités seront difficiles à établir.

Tableau 3.8

L'analyse coûts-bénéfices du programme Maitre-conseiller de la compagnie SICO inc.

Caractéristiques de l'activité de formation	
Concepteur-diffuseur	Un fabricant de peinture
Commerce-cible	Quincailleries, magasins spécialisés en peinture et décoration, magasins-entrepôt, etc. qui vendent les produits du fabricant (indépendants du fabricant)
Personnel-cible	Vendeur-conseillers travaillant dans les départements de peinture/décoration
Formule pédagogique	Trois jours, en résidence, alternance théorie-pratique, groupe de 15 personnes
Lieu	Écoles des métiers de la construction (Montréal, Québec)
Formateurs	Spécialistes du fabricant, formateurs à temps plein
Objectif pédagogique	Développer les connaissances techniques sur une gamme de produits de peinture
Objectif opérationnel	Améliorer les comportements de service à la clientèle
Objectif d'impact	Augmenter les ventes en magasin des produits du fabricant
Financement	Partage des coûts entre le fabricant et les marchands-détaillants
Coûts directs (pour le marchand)	
Frais d'inscription	675 \$
Frais de séjour et d'hébergement ⁽¹⁾	450 \$
Frais de déplacement ⁽¹⁾	75 \$
Coût de remplacement du participant par un autre employé (selon les cas!) ⁽¹⁾	50 \$
Autres coûts... ..	150 \$
TOTAL COÛTS DIRECTS	
1 500 \$	
⁽¹⁾ Les coûts peuvent varier assez fortement selon que le magasin est à proximité ou non de l'un des trois centres de formation du fabricant et que la distance nécessite des frais de déplacement et des frais d'hébergement.	
Bénéfices potentiels (pour le marchand)	
Avantages directs	
1. Augmentation des ventes des produits du fabricant présentés dans les cours	_____ \$
2. Augmentation des ventes des autres produits du même fabricant, disponibles en magasin	_____ \$
3. Augmentation des ventes des produits et accessoires complémentaires (ventes associées)	_____ \$
4. Augmentation des ventes de produits plus chers et de meilleure qualité	_____ \$
5. Diminution des erreurs, des pertes matérielles et des retours de marchandises en magasin	_____ \$
6. Diminution des plaintes des clients	_____ \$
Avantages indirects ou cumulatifs	
7. Augmentation des ventes des produits des autres départements du magasin	_____ \$
8. Amélioration des relations avec la clientèle et augmentation de la satisfaction des clients	_____ \$
9. Amélioration de l'image de professionnalisme du Conseiller-vendeur	_____ \$
10. Amélioration de l'image de professionnalisme du département de peinture et du magasin	_____ \$
11. Augmentation de la fidélité des clients envers le magasin	_____ \$
12. Amélioration du niveau d'autonomie des Conseillers-vendeurs dans l'exercice de leur travail... ..	_____ \$
13. Augmentation de la confiance en eux-mêmes des Conseillers-vendeurs dans l'exercice de leur travail	_____ \$
14. Valorisation des Conseillers-vendeurs qui peuvent jouer le rôle de coach avec leurs collègues .	_____ \$
15. Augmentation de la mobilisation des Conseillers-vendeurs envers les objectifs de leur département	_____ \$
16. Augmentation du niveau d'engagement des Conseillers-vendeurs envers l'entreprise	_____ \$
17. Contribution à l'augmentation du désir d'apprendre des Conseillers	_____ \$
18. Contribution à la rétention en emploi des Conseillers	_____ \$
TOTAL BÉNÉFICES	
_____ \$	

Du coup, le calcul coûts-bénéfices sera le plus souvent bancal, ne pouvant s'appuyer sur une délimitation claire et exhaustive des bénéfices réels de l'activité de formation, et les ratios obtenus seront systématiquement sous-estimés. Il est clair que l'impact réel d'une activité de formation sera le plus souvent supérieur aux seuls bénéfices qu'il sera possible de circonscrire et de chiffrer, surtout s'il s'agit d'une formation impliquant des compétences complexes et à haute valeur ajoutée pour l'entreprise. Cette situation s'applique à de très nombreuses activités de formation dont les bénéfices ne seront pas précisément identifiables et qui poseront problème dans le calcul du retour sur investissement.

Dans le cas précis de notre exemple, et en prenant le scénario d'un magasin de détail situé en région qui doit envoyer pour trois jours en formation son Vendeur-conseiller dans l'un des centres de formation du fabricant, un raisonnement express, et bien sûr simplifié de la réalité, nous amène au calcul suivant : le marchand aura à dépenser un grand total de 1500 \$ pour couvrir toutes les catégories de coûts engagés. En contrepartie, à raison d'un prix de vente moyen de 30\$ par gallon de peinture et d'une marge bénéficiaire de 30%, il devra, pour récupérer sa mise, ou disons son investissement, augmenter ses ventes de 166 gallons. Et ce calcul ne tient absolument pas compte de l'éventuelle augmentation des ventes d'accessoires de peinture (qui ont également de confortables marges bénéficiaires) ni de tous les autres bénéfices potentiels qui sont listés dans notre tableau. Or, de l'avis des spécialistes, parvenir à vendre 166 gallons de plus grâce à un meilleur service à la clientèle semble un objectif tout à fait atteignable en seulement quelques semaines, voire plus rapidement encore chez certains gros détaillants. Autrement dit, le risque financier encouru par l'employeur face à ce type de formation est pratiquement nul!... et son retour sur investissement peut facilement être largement supérieur à 100%, dépendamment du moment qui sera retenu pour les calculs.

En fait, le véritable risque pour l'employeur se situe bien davantage : 1) au niveau du mauvais choix de la personne envoyée en formation; 2) au niveau d'un apprentissage insuffisant du participant durant le cours; 3) au niveau d'un transfert inadéquat dans l'exercice du travail des apprentissages réalisés en cours; 4) au niveau des résistances et des limitations d'un environnement de travail qui handicapent les changements de comportements au retour de la formation; 5) au niveau d'une mutation de l'employé à un autre département, immédiatement ou peu de temps après le cours; et 6) au niveau du départ de l'employé de l'entreprise peu de temps après sa formation, qui plus est, vers un magasin concurrent.

Calculer un RSI en tenant compte de toutes les dimensions pertinentes semble donc un exercice quasi impossible, mais il reste bien entendu possible de procéder à ce calcul en ne prenant en compte que les bénéfices apparents et directement mesurables. On notera que le programme de formation que nous rapportons ici visait le développement de compétences de niveau intermédiaire²¹, et que l'exercice serait à coup sûr encore beaucoup plus difficile avec des compétences plus complexes, plus «soft» et nécessitant des plus haut niveaux de savoirs et de savoir-faire, voire de savoir-être.

Comme dans le cas de la mesure du niveau de transfert des apprentissages, le moment optimal où il faut procéder au calcul du niveau des impacts n'est pas évident à déterminer. Procéder trop tôt implique d'ignorer une partie du phénomène mesuré, alors que procéder trop tard multiplie les

²¹ Les compétences de service à la clientèle ont une certaine complexité, mais ne sont pas aussi complexes que des compétences de gestion

variables endogènes pouvant affecter les liens de causalité. Et l'exercice sera très souvent compliqué par le fait que certains bénéficiaires ne sont pas d'ordre financier, mais seront pourtant tangibles pour l'organisation (ex : valorisation des conseillers-vendeurs qui peuvent jouer le rôle de coach avec leurs collègues - contribution à l'augmentation du désir d'apprendre des conseillers, etc.). Enfin, que vaut exactement le fait de ne pas perdre un bon employé au profit de la concurrence parce que sa participation à la formation a eu pour effet de renforcer son sentiment d'engagement envers son département et son employeur?

3.2.5 Quelques questions en matière d'évaluation de la formation

L'exemple du programme Maître-conseiller de la compagnie SICO inc. que nous avons utilisé jusqu'à maintenant est bien sûr un cas particulier. Il s'agit : 1) d'une formation organisée par un fournisseur, et avec des moyens importants; 2) d'une formation sur site dédié; 3) d'une formation adoptant une formule mixte de présentiel et d'expérientiel; 4) d'une formation à caractère technique; 5) d'une formation sur le service à la clientèle; et enfin, 6) d'une formation dans le secteur du commerce de détail. Par ailleurs, cette démarche évaluative s'est déroulée dans le cadre d'une recherche scientifique faisant appel à plusieurs méthodologie (entrevues, observations, questionnaires). Nous élargirons donc maintenant la discussion avec et au-delà du cas Sico en proposant trois types de questionnements, soit la question des temporalités dans l'évaluation de la formation, la question des sources d'informations et de la nature des données, et la question de la validité des mesures.

3.2.5.1 La question des temporalités dans l'évaluation de la formation

Tout développement de compétences se déroule dans le temps et ce n'est pas pour rien que l'on recourt aux courbes d'apprentissage pour documenter ces phénomènes. Et toutes les mesures de l'activité de formation ne prennent sens que si on les positionne précisément dans l'espace-temps qui leur convient. On distinguera ici véritablement deux types de mesure, soit le protocole pré-post et le protocole post.

L'idéal-type en matière d'évaluation des effets de la formation : le protocole pré-post

Méthodologiquement parlant, l'évaluation de l'efficacité de la formation a depuis le début des années 90 fait l'objet de nombreuses propositions (Philipps, 1991; Wexley et Latham, 1991) et une sorte de consensus s'est peu à peu dégagé quant aux critères qu'il faudrait idéalement réunir pour construire un protocole évaluatif dans ce domaine. Sans que cette liste soit exhaustive, nous retiendrons cinq conditions, idéalement cumulatives, pouvant garantir une évaluation fiable et valide du phénomène²².

- 1 Mesurer le niveau de compétences *avant* et *après* l'activité de formation. Ce sont les mesures pré/post ;

²² Pour une discussion plus précise des conditions d'application de ces mesures, voir Roussel, J-F (2011) Gérer la formation. Viser le transfert, Guérin Universitaire, et Saks, A. & Haccoun, R. (2007) *Managing Performance through Training and Development*, Thomson Nelson.

- 2 Utiliser un groupe-contrôle composé de personnes exerçant exactement la même activité professionnelle que les participants à la formation, mais n'ayant pas eux-mêmes suivi cette formation, et appliquer les mesures pré/post à ce groupe ;
- 3 Mesurer en temps réel chaque variable du modèle, c'est-à-dire évaluer l'apprentissage réalisé aussitôt la formation terminée, évaluer le transfert et l'impact au moment où ces phénomènes se trouvent complètement déployés dans l'activité du participant ;
- 4 Démultiplier ces mesures tant avant qu'après la formation (séries chronologiques) de façon à neutraliser d'éventuelles variations et à découvrir les dynamiques plus fines des parcours d'apprentissage ;
- 5 Mesurer chaque phénomène à partir de données objectives, chiffrées et non contestables, en particulier pour l'ensemble des variables d'impacts (exemple : ventes, plaintes de clients).

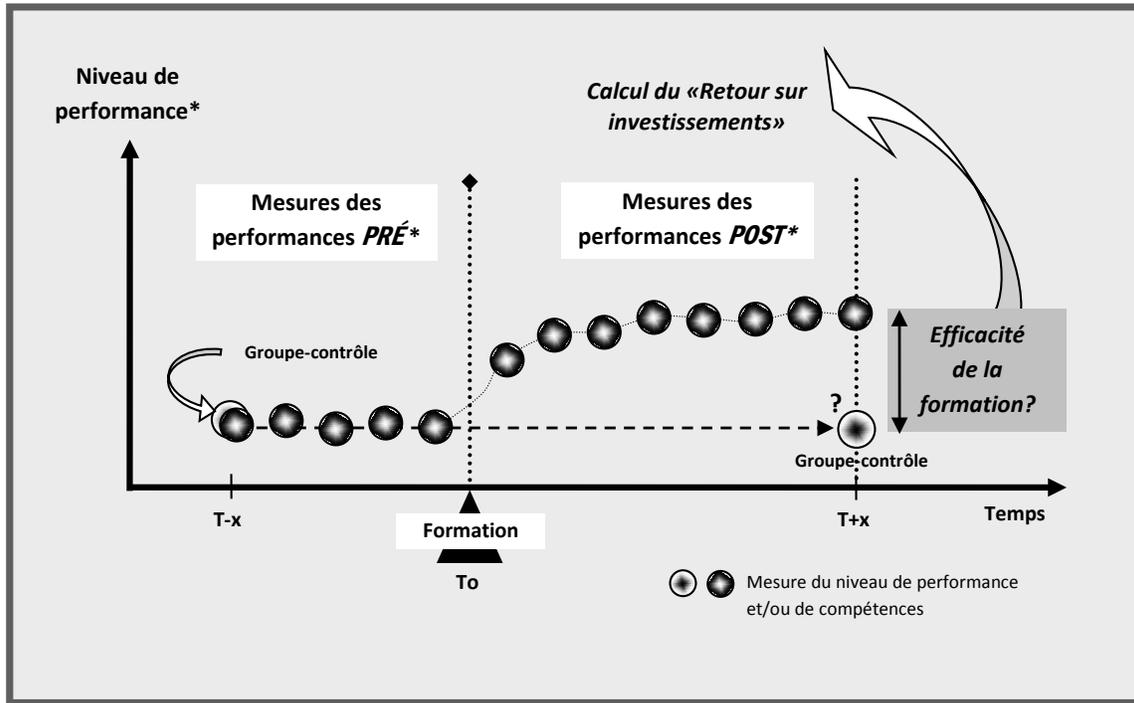
La Figure 3.10 résume l'ensemble de ces dispositifs. Bien sûr, d'autres conditions, qui ne sont pas énoncées ici, sont toutes aussi indispensables à l'établissement d'une démonstration des effets de la formation. On pense ici à la prise en compte de toutes ces variables indépendantes, médiatrices, intermédiaires et de contrôle, tant d'ordre individuel que contextuel, qui sont susceptibles de conditionner les mesures que nous venons d'énumérer.

On notera enfin que ces logiques s'appliquent aussi bien à la mesure des niveaux de connaissances ou d'habiletés avant et après la formation, qu'à la mesure des comportements au travail avant et après la formation (transfert), ou qu'à la mesure des paramètres d'exploitation²³ avant et après la formation (impacts).

Le protocole proposé à la Figure 3.10 est très complet, car calqué sur un processus de recherche évaluative (séries chronologiques sur mesures pré et post et groupe contrôle). Il suppose d'être en mesure d'évaluer avant la formation à la fois les niveaux de connaissances des employés, leurs comportements au travail, ainsi que certains paramètres d'exploitation clés découlant de leur activité comme par exemple un chiffre d'affaires, un quota de production (nbr de pièce, nbr de clients, etc.) ou encore la qualité d'un service rendu.

²³ Pour Le Boterf (1989:151), ces paramètres doivent traduire des «objectifs de performance» et des cibles que l'activité de formation devrait permettre d'atteindre. Ils ont une double caractéristique : 1) ils doivent être influencés par les comportements professionnels et les modes opératoires qui y sont liés; 2) ils doivent avoir un impact sur le compte d'exploitation.

Figure 3.10
Les protocoles d'évaluation de la formation



On voit tout de suite qu'un tel protocole restera l'apanage des démarches de recherche universitaire et qu'il ne pourra être que très exceptionnellement mis en œuvre dans les entreprises²⁴. Recueillir de telles données serait dans certains cas très complexe et couteux en argent et en temps, et ne pourrait être répliqué facilement sur plusieurs activités de formation. Cela dit, disposer d'une seule mesure pré et d'une seule mesure post peut néanmoins permettre de mener des raisonnements intéressants. Par exemple, mesurer le niveau de connaissance d'un vendeur sur une gamme de produits avant l'activité de formation et le mesurer immédiatement ou quelque temps après l'activité peut renseigner directement sur l'intensité de l'apprentissage. De la même façon, mesurer ses comportements de vente avant la formation et les remesurer quelque temps après peut traduire le niveau de transfert de ses acquis de formation. Enfin, mesurer certains paramètres d'exploitation comme le chiffre d'affaires de l'employé, le nombre d'erreurs dans les commandes ou le nombre de retour de marchandises sur une période donnée, ouvrira la porte, avec toutes les limites en la matière, sur une évaluation des impacts de la formation. Dans certains cas, il sera d'autre part possible de se donner un groupe-contrôle à peu de frais. Dans le cas du programme Maître-conseiller, un gérant de département supervisant six ou huit employés peut très facilement observer et comparer les comportements de ventes entre ceux qui

²⁴ Il pourra être très intéressant de développer un tel protocole évaluatif dans le cas d'un programme de formation hautement stratégique pour l'entreprise, touchant de nombreuses personnes et s'étalant sur plusieurs mois ou années. Des prises de données régulières permettraient alors de repérer des problèmes dans les processus d'apprentissage et de transfert, et laisseraient la possibilité d'apporter les modifications nécessaires pour la suite des activités.

viennent de profiter de la formation et ceux qui ne l'ont pas encore suivie, et compiler des statistiques de rendement sur les uns et les autres.

Le compromis acceptable : le protocole post

Si le protocole de mesure pré-post avec série chronologique est rarement possible, la mesure unique après l'activité de formation est dans pratiquement tous les cas possible.

Dans le cas des compétences au service à la clientèle que nous avons présenté (Figure 3.8), il est clair que si le niveau d'apprentissage réalisé durant les cours est une notion très bien située dans le temps (à la sortie de l'activité de formation), les niveaux de transfert et d'impacts sont tous deux des notions «géométrie variable» dans l'espace-temps individuel et organisationnel du conseiller. Quand commence exactement le processus de transfert ? Aussitôt de retour au poste de travail ou aussitôt après la véritable mobilisation dans le travail d'un savoir ou d'un savoir-faire développé en formation ? Quand se termine ce même processus ? Lorsque l'employé est en mesure d'appliquer une majorité, ou la totalité, des choses apprises ? Ou faut-il qu'il ait fait la démonstration qu'il peut maintenir ces nouveaux comportements au fil du temps ? etc. On voit donc qu'il existe, dans la mesure bien sûr où il s'agit d'une compétence minimalement complexe, une marge importante d'interprétation, et que la mesure, aussi scrupuleuse soit-elle, procèdera toujours d'un raisonnement sur des moyennes et d'un compromis en regard de la diversité des situations.

Précisons que dans le cas de la recherche sur le programme Maître-conseiller, une prise de données environ quatre mois après la participation au cours garantissait, pour reprendre les termes d'Holton III (2000:334), à la fois la «stabilisation» des nouveaux comportements et leur «généralisation» à l'ensemble de l'activité professionnelle. Il y aurait donc toutes les chances de retrouver à la fois reproduction des habiletés acquises et généralisation de ces habiletés à de nouvelles applications (Gist et al., 1990). Cela signifiait que le conseiller avait eu raisonnablement la chance de mettre en pratiques ses nouvelles connaissances et habiletés de vente et qu'il ait été exposé à une diversité de situations exigeant de lui le transfert de ses apprentissages (ex : fréquence de ventes de certains produits, rencontre d'une diversité de clients et de projets de peintures, confrontation à une masse critique de cas-problèmes, etc.).

Pour des questions de faisabilité²⁵, il fut décidé de documenter l'ensemble des variables de la recherche à partir d'une seule prise de données, approximativement quatre mois après l'activité de formation de façon à ce que le transfert des apprentissages soit complété et que les impacts organisationnels et individuels aient pu se déployer. Dans ce cas, le protocole de mesure devient sensiblement différent. Le questionnaire utilisé doit alors faire réfléchir rétrospectivement le répondant sur ses expériences passées d'apprentissage, de transfert et d'impacts sur son environnement immédiat (Figure 3.11). Les questions devront être formulées avec soin de façon à très bien cadrer le «réfèrent» de la réponse demandée. Beaucoup d'entreprises, qui cherchent à évaluer leurs activités de formation, se retrouvent dans cette situation où les seules mesures possibles sont des mesures post, et donc en partie rétroactives en regard de l'activité de formation.

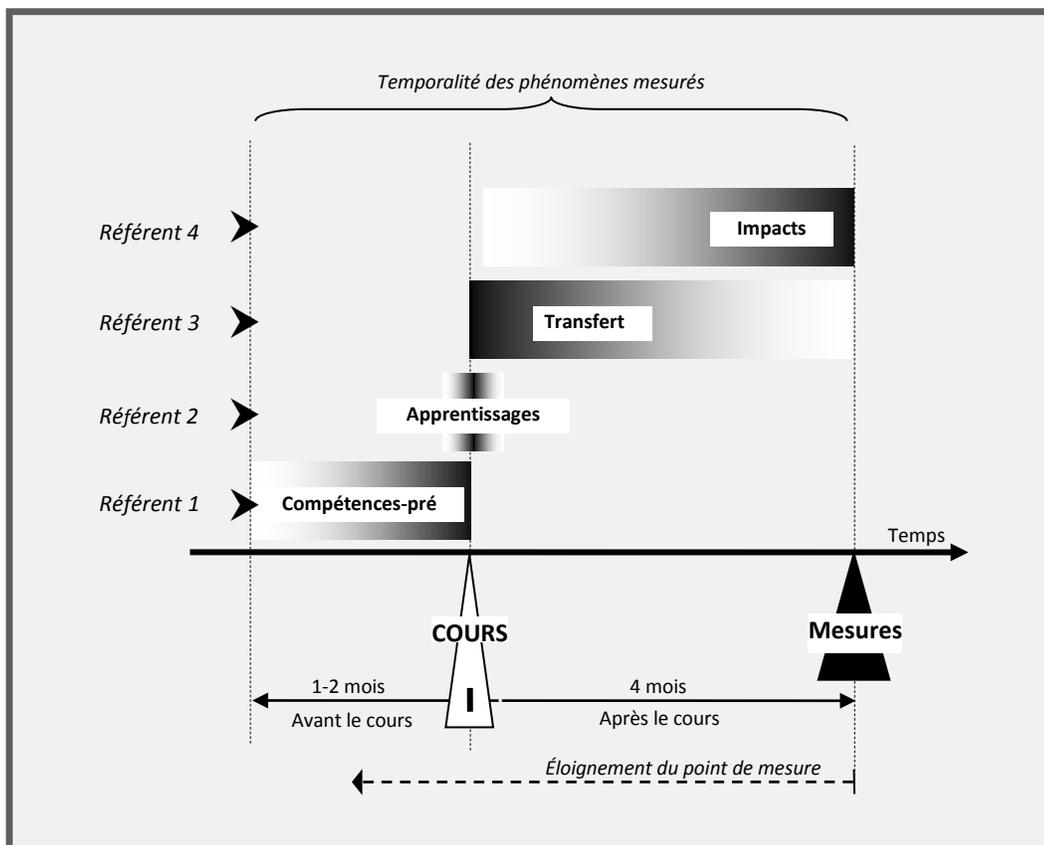
²⁵ Des mesures pré/post auraient été beaucoup trop contraignantes pour les magasins et pour les départements de peinture

On comprendra qu'il n'y a pas de formule magique pour déterminer ce délai avant de prendre la mesure du transfert et des impacts. Chaque cas est spécifique. Le bon moment peut-être au bout d'une semaine, d'un mois ou de six mois. Tout dépendra de la nature des compétences développées, de la nature de l'emploi concerné et des caractéristiques du programme de formation. Il se peut aussi que l'espace-temps de la mesure du transfert ne corresponde pas à celui de la mesure des impacts, qui dans certains cas vont se révéler sur une plus longue période et de façon progressive.

Il existe bien sûr un scénario intermédiaire entre les deux protocoles que nous venons de présenter, et qui est le scénario le plus souhaitable et le plus courant. On peut en effet procéder à une évaluation des apprentissages aussitôt après l'activité de formation et à une évaluation du transfert et des impacts quelque temps plus tard (voir section 3.2.2). Cette évaluation peut prendre la forme d'un examen classique ou bien d'un test sur équipement ou sur simulateur quand les compétences impliquées renvoient à des savoir-faire très précis qu'il est possible de calibrer dans des épreuves.

Figure 3.11

Exemple d'un protocole de mesure post avec évaluation rétroactive des effets et du niveau de compétences avant la formation



Les cours du programme Maître-conseiller comportaient une évaluation à chaud des apprentissages réalisés durant les deux ou trois jours de la session. La dernière heure de chacune des sessions de formation est réservée au passage d'un examen individuel comprenant une quarantaine de questions à

choix multiples (quatre choix). Ces questions couvrent les grandes parties de la matière enseignée. À titre d'illustration, les questions posées suite au cours «Revêtement pour le bois Sikkens» se répartissent autour de quatre grandes dimensions, soit : la sélection des produits, la préparation des surfaces, la finition des surfaces et la résolution des problèmes. Durant toute l'épreuve, le participant a droit au manuel du cours. Il doit dans les faits s'y référer presque systématiquement et l'exercice teste à la fois sa compréhension de la matière, au sens théorique du terme, et sa capacité à s'orienter et à se retrouver dans le contenu très abondant du manuel. À titre d'exemple de questions posées, on peut demander au participant, parmi quatre propositions, la grosseur du papier abrasif nécessaire pour poncer du bois neuf plané en usine, le taux d'humidité que le bois doit idéalement avoir à l'extérieur avant d'appliquer un revêtement, ou encore la suggestion, parmi quatre produits possibles, qu'il ferait à un client souhaitant appliquer un revêtement transparent sur une teinture à l'alkyde.

On le voit, les questions sont très précises et correspondent le plus souvent à des situations-problèmes concrètes rencontrées avec les clients. Dans ce sens, cet examen vient valider à la fois l'acquisition de connaissances générales (principes chimiques ou physiques reliés aux produits), de connaissances spécifiques à l'environnement professionnel (ex : maîtrise des caractéristiques de produits) et de savoirs procéduraux (ex : procédure-type de sélection du produit adéquat). Il n'est pas nécessairement représentatif de toute la matière théorique couverte durant les 14 ou les 21 heures du cours, pas plus qu'il ne permet de tester l'ensemble des savoir-faire que les participants auront pu développer durant les nombreuses heures d'exercices pratiques individuels ou collectifs, mais il constitue un indicateur fiable des connaissances acquises en stage. Dès qu'un participant a complété l'épreuve, il remet à l'examineur sa formule de réponse qui est alors immédiatement corrigée. Le succès ou l'échec à l'examen est déterminé par l'obtention d'une note égale ou supérieure à 80% dans chacune des sections de la matière couverte. Le taux de succès de ces examens était de 98%. Même si elle était représentative d'un réel apprentissage durant les cours, cette variable ne variant pas, le niveau de réussite aux tests de connaissances des cours SICO n'a pu être retenue dans notre protocole de recherche et nous avons décidé de développer une variable de niveau d'apprentissage plus englobante et moins centrée sur la seule maîtrise de connaissances techniques.

3.2.5.2 La question des sources d'informations et de la nature des données

Le protocole d'évaluation qui vient d'être présenté dans le cas du programme Maître-conseiller était basé : 1) sur un grand nombre d'entrevues exploratoire; 2) sur une évaluation post, rétrospective sur le parcours d'apprentissage des conseillers et sur le niveau des impacts; 3) sur une collecte des données par le biais de questionnaires auto-administrés, et donc sur des données de nature perceptuelle et subjective; et 5) sur une approche multi-sources en croisant les données de conseillers, avec celles de leur gérant de département et avec les représentants de la compagnie Sico inc.

En fait, l'approche qui va être privilégiée en évaluation de la formation va étroitement dépendre de la nature des données qui vont être disponibles et qui seront considérées comme fiables. Dans le cas où les indicateurs de comportements et d'impacts reposent sur des données objectives, chiffrables, et qui ne prêtent pas à interprétation, l'exercice sera largement facilité et des liens de causalité pourront sans doute être raisonnablement être avancés. Par contre, dans toutes les situations où nous serons face à des données «molles», comme celles portant sur des opinions, des appréciations et des évaluations qualitatives, la mesure sera beaucoup plus difficile à obtenir. C'est l'un des intérêts d'utiliser des

questionnaires. En effet, la très grande souplesse dans la formulation des questions et dans le choix des échelles de réponses permet d'aller chercher la réalité qualitative de ce que l'on veut mesurer. Nous avons vu par exemple que l'on pouvait mesurer le parcours d'apprentissage des conseillers (compétences avant la formation – apprentissage pendant la formation – transfert des apprentissages après le formation) de façon fiable en nous appuyant sur neuf indicateurs de mesure et sur trois échelles de réponse différentes. Une autre façon de contrôler le niveau de subjectivité dans les réponses consiste à recueillir des données sur les mêmes variables, mais auprès de plusieurs interlocuteurs. Cette approche multi-sources a été utilisée dans le cadre de notre recherche et a permis, sur une large proportion de nos variables, de comparer les perceptions de chaque conseiller avec celle de son gérant de département et avec celle du représentant de la compagnie Sico qui visitait régulièrement le magasin. Cette triangulation des données nous a permis de valider statistiquement l'opinion des conseillers, que ce soit au niveau de leur transfert, de leurs conditions de transfert ou des impacts individuels et organisationnels de la formation.

Cela étant dit, des données, apparemment «dures», peuvent dans certains cas se révéler difficiles à manipuler. Ce fut le cas avec les données objectives de ventes des produits reliés au programme Maître-conseiller. En effet, à l'exception du premier et du dernier cours du programme de formation Sico, soit les cours «Sélection des produits» et «Agencement des couleurs», qui avaient un caractère transversal, chacun des cinq autres modules ciblait un ou plusieurs types de produits spécifiques (ex : peintures d'intérieur, teintures et vernis, revêtements pour le bois, etc.). Un lien assez direct pouvait donc être établi entre l'occurrence de chacun des cours et l'évolution des ventes en magasin reliées à ce produit ou à cette gamme de produits spécifiques dans les semaines ou les mois suivants. La Compagnie Sico nous proposait de compiler, à l'aide des banques de données disponibles à la Direction du marketing, les ventes de chaque marchand en les segmentant selon les types de produits de référence. Il semblait ainsi possible d'obtenir une sorte de photographie des ventes (quantité, qualité et prix) à des intervalles déterminés pour chacun des départements de peinture concernés. Malheureusement, les données que nous aurions pu obtenir auraient de toute façon été des données «collectives», c'est-à-dire agrégées au niveau de chaque département de peinture-décoration, quel que soit le nombre d'employés, et donc sans possibilité évidente de redistribution sur une base individuelle. Le raisonnement très personnalisé que nous voulions appliquer à chaque participation au cours devenait alors impossible.

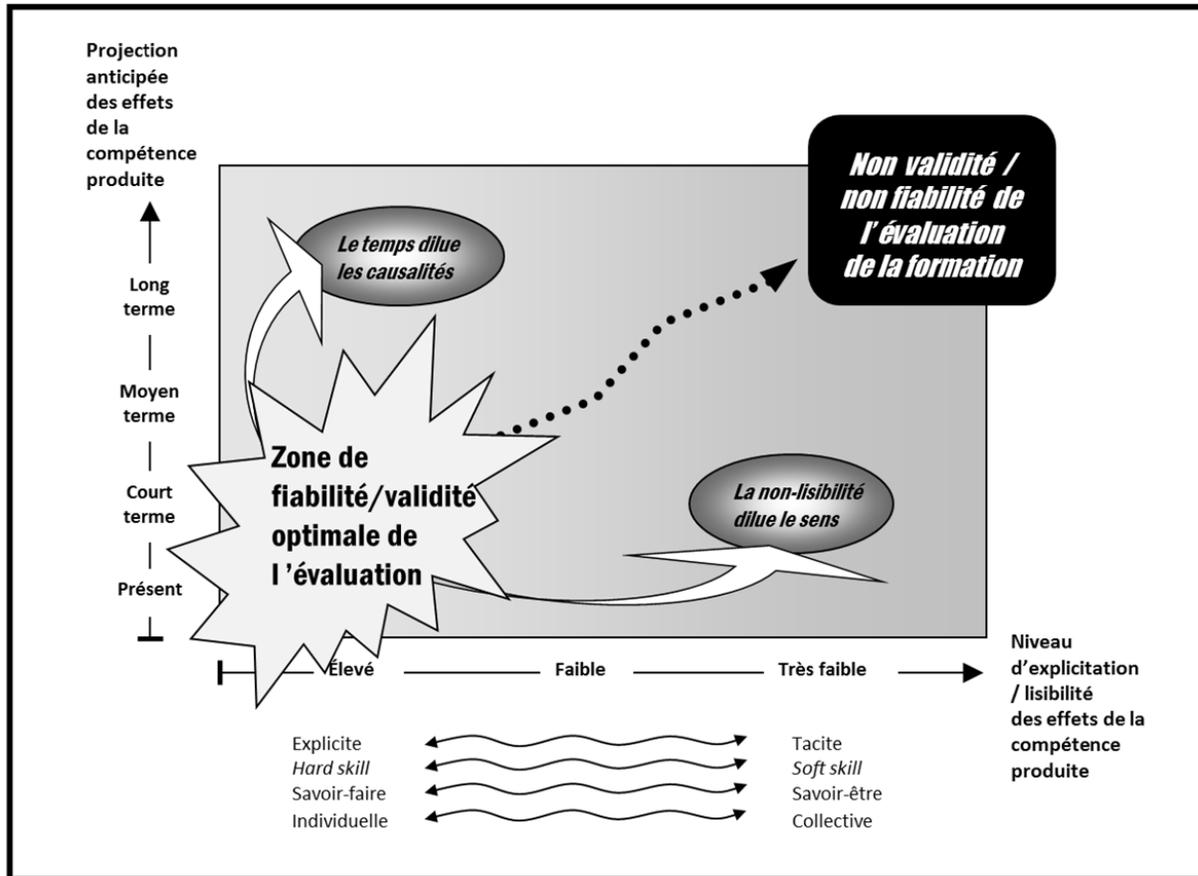
En fait, au moins deux questions se posent avant toute démarche d'évaluation de la formation: 1) les données sur lesquelles nous comptons nous appuyer sont-elles fiables; 2) ces mêmes données sont-elles attribuables uniquement à la personne qui fait l'objet de l'évaluation? Bien sûr, en l'absence, et/ou en complément, de ces approches qui recherchent des données chiffrées et le plus objectif possible, il est toujours envisageable de mesurer les niveaux d'apprentissage et de transfert des apprentissages en recourant à des observations, ou en conduisant des entrevues individuelles ou de groupe. Le défi sera alors de recueillir ces données qualitatives avec un minimum de structure et de rigueur (ex : grille d'observation et d'entrevue) de façon à pouvoir reconstituer le lien de causalité entre la formation offerte et l'effet de cette formation sur l'individu et sur son environnement de travail. Encore là, la recherche de plusieurs sources d'informations concurrentes sera un gage de validité du processus.

3.2.5.3 La question de la validité des mesures

Dans la pratique, l'évaluation de la formation est notablement compliquée par deux phénomènes, soit le temps dans laquelle elle s'inscrit et la nature des compétences avec lesquelles elle doit composer (Figure 3.12).

Figure 3.12

Incertitudes dans le processus d'évaluation de la formation et validité des mesures



Source : Bouteiller, D. (2010) «De l'idée de compétence à la compétence : des étapes incontournables à franchir», conférence prononcée dans le cadre du colloque 2012 de la Sofeduc, Montréal.

Plus le temps s'écoulant entre le moment de la mesure du transfert ou des impacts est long, plus il y a mathématiquement des chances que d'autres variables aient pu influencer le phénomène que l'on mesure. Le facteur temps complique en effet notablement la problématique des causalités. En reprenant l'exemple du programme Maître-conseiller, recourir à des données objectives de cette nature, trois, quatre ou cinq mois après l'activité de formation, supposait d'être minimalement capable de contrôler le système de causalité entourant les évolutions dans les ventes. Plus précisément, si l'on fait l'hypothèse que c'est la participation au cours qui entraîne une augmentation des ventes, il faut dans le même temps documenter les hypothèses alternatives à l'effet formatif en mesurant les principales variables indépendantes, intermédiaires ou médiatrices s'exerçant sur le phénomène. Par exemple, dans quelle mesure le département de peinture a-t-il fait l'objet de transformations ou de

réorganisations durant la période de référence? Ou encore, y-a-t-il eu au cours des derniers mois des opérations commerciales susceptibles d'influencer le niveau des ventes (promotions, ventes circonstanciées, réaction à la concurrence, directives du siège social, lancement de nouveaux produits, stratégie marketing de l'ensemble du magasin, etc.)? Et ce sera le même type de raisonnement du côté du conseiller. Aurait-il eu accès au cours de la période de référence à d'autres formations ayant une dimension de service à la clientèle? A-t-il vu son niveau de responsabilités augmenter au sein du département ou a-t-il reçu des primes? Or, les facteurs que nous indiquons ici nous étaient régulièrement rapportés dans nos entrevues avec les conseillers et les gérants, et étaient tous susceptibles d'influencer à un niveau ou à un autre le niveau de transfert et la nature des impacts de la formation. Ainsi, c'est en partie notre incapacité à contrôler dans le protocole de notre recherche tous ces phénomènes dans quelque 176 commerces de détail et auprès de 228 conseillers qui nous a empêchés de recourir aux données «objectives» des chiffres de ventes. Le temps aura presque toujours pour effet de diluer les causalités et il sera très coûteux en expertise et en énergie de développer des protocoles d'évaluation suffisamment valides et fiables pour en tenir compte. Nous renvoyons ici le lecteur à la Section 3.1.5.4 et aux trois conditions posées par Igalens et Roussel, (1998:175-177). Il est facile de voir que nous serons le plus souvent très loin de cet idéal dans les protocoles d'évaluation des effets de la formation.

L'autre complication provient de la nature des compétences avec lesquelles on doit composer. Chaque catégorie de compétence a un certain niveau de lisibilité ou d'explicitation. C'est-à-dire qu'elle sera plus ou moins facilement identifiable, nommable, définissable par des conduites-types, et que cette explicitation pourra s'appuyer sur des données objectives et donnant lieu à des consensus faciles. Un savoir ou un savoir-faire technique précis (ex : utilisation d'une commande numérique, application d'un processus comptable, etc.) peut, sauf exception, être facilement explicité, mis à plat, formalisé, et faire l'objet d'un large consensus parmi les personnes concernées. La situation risque d'être bien différente avec des compétences relevant de certains savoir-faire ou savoir-être, comme les dimensions associées à certaines compétences de gestion, aux capacités de leadership ou aux compétences émotionnelles. Le contour de telles compétences ne sera jamais totalement net, leur définition sera sujette à plusieurs interprétations, et il sera extrêmement difficile de dégager des paramètres clairs et consensuels pour procéder à leur évaluation.

Au total, on voit que l'évaluation des effets de la formation n'a des chances d'être valide et fiable que lorsque l'horizon temporel de la mesure est relativement court et que la lisibilité des compétences est maximale. Dans tous les autres cas, l'évaluation comportera beaucoup d'incertitudes et c'est toute la validité et toute la fiabilité du processus qui sera mis en cause. Enfin, si la nature des données disponibles (disponibilité et qualité) et la nature des relations causales qui sont en jeu peuvent poser problème, d'autres facteurs sont susceptibles de rendre l'exercice d'évaluation problématique. Nous pensons ici au fait que l'entreprise ne disposera pas nécessairement de l'expertise et des ressources financières pour évaluer, que le processus sera trop long à opérationnaliser et à administrer, ou encore que l'évaluation sera politiquement trop difficile à imposer ou tout simplement non souhaitable à entreprendre.

3.2.6 L'évaluation des activités de formation basée sur le transfert des acquis d'expérience : quelques propositions de mesures et d'indicateurs

Si la littérature est abondante sur l'évaluation des approches traditionnelles en mode présentiel (séminaire, cours, atelier, etc.), peu de travaux ont, à notre connaissance, été menés sur la problématique de l'évaluation de ces «nouvelles» approches basées sur des échanges de proximité et sur des démarches essentiellement expérientielles (Davel et Tremblay, 2011; Wanberg et coll., 2003; Higgins et coll., 2001; Kram, 1986). Ce constat est en lui-même paradoxal dans la mesure où les expérimentations à ce niveau se multiplient dans les entreprises et qu'elles révèlent tout leur potentiel d'apprentissage. Nous parlerons ici de «transfert des acquis d'expérience» (TAE)²⁶ pour illustrer ces situations de formation où le transfert de connaissances s'effectue sur une base interpersonnelle, comme dans les approches de coaching, de tutorat, de supervision rapprochée, de jumelage, de compagnonnage, et dans une moindre mesure, de mentorat.

De façon à simplifier les termes utilisés (ex : tuteur, compagnon, apprenti, coach, superviseur, mentor, etc.), nous choisissons d'adapter les concepts développés par Tardif (1999) et de parler de «personne-source» et de «personne-cible». La personne-source désigne la personne (titulaire actuel du poste, collègue de travail expérimenté, chef d'équipe ou superviseur) qui détient le savoir à transmettre (connaissances techniques, savoir-faire spécifiques, trucs du métier, historique d'un processus, etc.). La personne-cible étant la personne (futur titulaire du poste, nouvel employé, stagiaire, etc.) qui doit s'appropriier tout ou partie de ce savoir pour être opérationnel et efficace dans l'exercice de son emploi ou dans sa future affectation (relève). Il est entendu que, dans certaines situations particulières, la personne-source correspondra à un collectif de quelques personnes (collectif-source) détentrices chacune d'une partie des savoirs à transmettre et ayant à interagir, isolément ou de façon coordonnée, avec la personne-cible.

Nous serons en présence d'une relation de TAE si les conditions suivantes se trouvent réunies :

- 1 La personne-source doit occuper une position opérationnelle au sein de l'organisation et elle doit appartenir à la même unité que celle de la personne-cible. Cette condition exclut du raisonnement les spécialistes et les intervenants fonctionnels tels les formateurs internes rattachés aux RH, ou encore des spécialistes externes à l'organisation.
- 2 Au fil de la relation de TAE, la personne-cible doit passer une partie significative de son temps au poste de travail qui lui est destiné ou pour lequel elle doit développer de nouveaux savoirs.
- 3 Le dispositif en place doit être minimalement formalisé; c'est-à-dire avoir été planifié et mis en place par le service des RH ou par la direction de l'unité opérationnelle. Cette condition exclut d'un côté ce que l'on qualifie souvent de «formation sur le tas», et de l'autre, l'ensemble des échanges naturels de connaissances ou de savoir-faire qui s'opèrent spontanément et quotidiennement entre opérateurs ou entre employés et superviseurs.

²⁶ Les raisonnements théoriques qui suivent ont été développés dans le cadre d'une recherche exploratoire sur le transfert des savoirs critiques au sein du Centre Jeunesse de Montréal – Institut Universitaire (Bouteiller, 2010)

- 4 Les savoirs transmis par la personne-source doivent être puisés dans le capital-compétence qu'elle s'est constituée au fil du temps.
- 5 Les savoirs transmis par la personne-source doivent être nécessaires à l'emploi à relativement court terme pour la personne-cible et être effectivement «théoriquement» transférables dans son travail.

3.2.6.1 L'évaluation d'un processus de transfert des acquis d'expérience (TAE)

Ayant défini le processus de TAE à fois comme un processus d'apprentissage et comme une relation interpersonnelle, il est à priori tout à fait possible, comme pour n'importe quel autre processus de gestion, de chercher à en évaluer la portée et le niveau de performance. On reprendra ici les deux grandes dimensions habituellement utilisées pour qualifier le niveau de performance d'un processus de gestion; soit son *efficience* et son *efficacité*. Le processus de TAE sera ainsi jugé efficace s'il a permis d'atteindre les objectifs qui avaient été fixés au départ. Il sera jugé efficient s'il a permis d'atteindre ce niveau d'objectif avec une utilisation raisonnable de ressources humaines, financières et matérielles, et si tout s'est déroulé dans un délai raisonnable.

On constate en partant que la notion d'objectifs à atteindre est une notion parfaitement relative, et dans bien des cas, subjective. Ces objectifs peuvent être ambitieux, irréalistes, trop modestes, ou encore trop unidimensionnels, etc. Ils peuvent également être formulés de façon plus ou moins globale, précise, ciblée, et concrétisés par des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs plus ou moins validés, plus ou moins objectifs, et ayant fait l'objet d'un consensus plus ou moins fort. Ils peuvent aussi, dans les situations où la démarche de TAE démarre dans une certaine improvisation, et où urgence et bonne volonté se conjuguent, ne jamais avoir été clairement définis. L'absence de toute formalisation du processus n'interdit pas bien entendu d'obtenir certains résultats convaincants, mais l'expérience montre que la fixation préalable de cibles précises à atteindre constitue une ligne de force pour l'ensemble de la démarche, et permet, en fin de processus de revenir de façon méthodique sur l'expérience réalisée.

Dans les faits, les mesures d'efficacité d'un processus de TAE, et donc indirectement ses mesures d'efficience, seraient à recadrer chaque fois en fonction du contexte précis où s'est déroulé la relation de TAE et du positionnement stratégique particulier des acteurs en présence. Nous présenterons néanmoins ici ce que pourraient être les grands objectifs de départ sous la forme d'enjeux qui doivent successivement être adressés pour que la performance de l'ensemble du système soit au rendez-vous.

3.2.6.2 Évaluer l'efficacité d'un processus de transfert des acquis d'expérience (TAE)

Le Tableau 3.9 résume les grandes lignes de cette problématique. Chacun des niveaux d'enjeu qui est précisé constitue un objectif pouvant être poursuivi par une démarche de TAE et peut devenir une dimension sur laquelle la performance de cette même démarche peut être évaluée en fin de processus.

Tableau 3.9

Enjeux et types d'incertitudes liés à l'efficacité d'un processus de TAE

<p>Enjeu No 1 L'acquisition</p>	<p><i>La question...</i> L'opération de transfert des acquis d'expérience a-t-elle ou non permis à la personne-cible d'acquérir de nouvelles connaissances et savoir-faire, de mettre à jour ses compétences antérieures, et en fin de compte de se mettre à niveau en regard des requis de sa nouvelle affectation ou de la nouvelle configuration de son poste actuel.</p> <p><i>Des savoirs qui n'auraient pas été acquis en quantité (masse critique, intensité, couverture) et en qualité (niveau de compréhension et d'approfondissement) suffisantes bloquent tout le reste du processus.</i></p> <p><i>Les éléments de la problématique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les savoirs acquis durant la relation de TAE l'ont-ils été à la fois en qualité et en quantité? - Dans quelle mesure a-t-il été nécessaire pour la personne-cible de «désapprendre» certaines façons de penser ou de faire? - Quels ont été les facteurs facilitant ces apprentissages? - Quels ont été les facteurs limitant / contraignant ces apprentissages? - Quelles ont été les circonstances et les interfaces pédagogiques les plus structurantes de cette acquisition de nouveaux savoirs? - Y a-t-il des catégories de savoirs qui ont été beaucoup plus difficiles à acquérir que d'autres, et pourquoi? - La personne-cible est-elle parvenue à intégrer les savoirs acquis entre eux? - Etc.
<p>Enjeu No 2 L'appropriation dans l'action</p>	<p><i>La question...</i> La personne-cible a-t-il été en mesure de mobiliser ses nouveaux savoirs dans son action quotidienne, que celle-ci s'exerce dans son poste actuel ou dans un nouvel emploi?</p> <p><i>Des savoirs acquis en quantité et en qualité suffisantes qui ne seraient pas réappropriés dans l'action bloquent tout le reste du processus.</i></p> <p><i>Les éléments de la problématique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Peut-on considérer que les savoirs acquis ont effectivement été réinvestis / réappropriés dans l'activité de travail de la personne-cible? - Jusqu'à quel point la personne-cible a été amenée à les adapter, à les redéfinir, voir à les réinventer pour les rendre opératoires? - Dans quelle mesure les comportements professionnels de la personne-cible se sont redéfinis dans le sens souhaité? - Jusqu'à quel point la personne-cible est en mesure de maîtriser le champ relationnel (collaboration des autres acteurs) nécessaire à la

	<p>conduite performante de son travail?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles ont été les circonstances / facteurs contextuels facilitant cette appropriation? - Quelles ont été les circonstances / facteurs contextuels limitant / contraignant cette appropriation? - Quelles ont été les principales stratégies développées par la personne-cible et par la personne-source pour faciliter cette appropriation? - Quelles ont été les circonstances et les stratégies individuelles les plus structurantes de cette appropriation de nouveaux savoirs dans l'action? - Y a-t-il des catégories de savoirs acquis qui ont été beaucoup plus difficiles à transférer dans l'action que d'autres, et pourquoi? - Etc.
<p>Enjeu No 3 La continuité opérationnelle</p>	<p><i>La question...</i> Les opérations concernées de l'unité se sont-elles poursuivies normalement malgré le passage de relai entre la personne-source et la personne-cible, et/ou malgré la confrontation de la personne-cible aux nouvelles composantes de son emploi?</p> <p style="text-align: center;"><i>Des savoirs acquis en quantité et en qualité suffisantes, et effectivement transférés dans l'action, mais qui ne permettraient pas d'assurer une véritable continuité opérationnelle, n'auraient qu'une portée très limitée et poserait directement la question de la qualité du processus de TAE mis en place.</i></p> <p><i>Les éléments de la problématique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise en disponibilité des nouveaux savoirs s'est-elle réalisée en juste à temps des besoins organisationnels? - La transition a-t-elle été progressive et sans à-coups opérationnels? - A-t-on réussi à éviter des «ruptures» qualitatives ou quantitatives dans le déroulement des opérations, c'est-à-dire des moments où les savoirs qui n'étaient pas encore disponibles du côté de la personne-cible ne n'étaient déjà plus du côté de la personne-source? - La personne-cible est-elle parvenue à «remplacer» de façon progressive la personne-source au sein des processus opérationnels? (masse critique des savoirs-clés de la personne-source effectivement appropriés et réinvestis par la personne-cible)? - La personne-cible est-elle parvenue à développer une autonomie opérationnelle suffisante au fil de la relation de TAE? - Globalement, la continuité opérationnelle a-t-elle été assurée?
<p>Enjeu No 4 La mobilisation de la</p>	<p><i>La question...</i> L'opération de TAE a-t-elle ou non permis à la personne-cible de ressortir de l'expérience avec un sentiment de valorisation personnelle et un désir de s'engager activement dans ses nouvelles responsabilités?</p>

<p>personne-cible</p>	<p><i>Un dispositif de TAE peut difficilement se réaliser «contre» la personne-cible et l'on sait qu'un apprentissage important ne peut se réaliser et perdurer sans une bonne dose de motivation et d'engagement de la part de la première personne concernée.</i></p> <p><i>Les éléments de la problématique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La personne-cible se sent-elle fortement mobilisée pour assumer ses nouvelles responsabilités et pour compléter ses apprentissages? - La personne-cible a-t-elle le sentiment qu'elle a pu profiter de toutes les ressources qui étaient disponibles? - La personne-cible a-t-elle le sentiment d'avoir été accompagnée comme il le fallait, d'avoir été respectée dans ses capacités et dans ses motivations? - La personne-cible a-t-elle le sentiment d'avoir pu exprimer ses opinions et faire valoir ses idées d'éventuelles améliorations dans la façon d'organiser le travail et de conduire les activités? - La personne-cible a-t-elle le sentiment qu'elle a gagné en confiance et en contrôle dans l'exercice de son travail ou face à son positionnement organisationnel? - La personne-cible est-elle parvenue à profiter de l'exercice pour mieux comprendre ses forces et ses faiblesses en matière d'apprentissage et de travail? - L'expérience du TAE a-t-elle contribué à renforcer chez la personne-cible son désir de progression et de développement professionnel? - La personne-source a-t-elle l'impression qu'elle est parvenue à transmettre à la personne-cible sa passion du métier? - L'expérience du TAE a-t-elle contribué chez la personne-cible à renforcer son sentiment d'appartenance et d'engagement envers son travail, envers son service d'appartenance et envers la mission plus globale de son institution? - Etc.
<p>Enjeu No 5 La valorisation de la personne- source</p>	<p><i>La question...</i></p> <p>L'opération de TAE s'est-elle déroulée dans le respect des contraintes, des connaissances et des motivations de la personne-source? Cette dernière ressort-elle de l'expérience avec un sentiment de devoir accompli et de valorisation personnelle?</p> <p><i>Un dispositif de TAE qui brusquerait la personne-source, ou qui ne tiendrait pas habilement compte de ses caractéristiques et de ses motivations, serait susceptible de perdre en crédibilité et en respectabilité au sein de l'unité de travail ce qu'il aurait cru gagner en efficacité.</i></p> <p><i>Les éléments de la problématique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La personne-source a-t-elle le sentiment d'avoir été convenablement consultée aux différentes étapes du processus? (choix de la personne-cible, des stratégies de transfert, de l'organisation et du

	<p>suivi du dispositif de transfert, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La personne-source a-t-elle le sentiment que les attentes envers elle étaient au départ claires et raisonnables? - La personne-source a-t-elle le sentiment d'avoir disposé de l'espace-temps nécessaire pour transmettre ses savoirs sans être obligée de trop les simplifier, voire de les caricaturer? - La personne-source a-t-elle le sentiment d'avoir été supportée et accompagnée tout au long du processus, surtout devant certaines situations-problèmes? - La personne-source a-t-elle le sentiment que la personne-cible a été placée dans une position favorable à sa relation avec elle (motifs de l'affectation, horaires, exigences, échéances)? - La personne-source a-t-elle le sentiment que l'on a respecté sa façon de transmettre ses connaissances vers la personne-cible (stratégies d'apprentissage privilégiées)? - La personne-source a-t-elle le sentiment que l'exercice de transfert auquel elle a participé est reconnu à sa juste valeur au sein de l'unité et/ou de l'institution? - La personne-source retire-t-elle de tout ça un sentiment d'accomplissement, de service à son organisation, et, dans le cas des TAE de relève, la conviction qu'une partie des connaissances accumulées durant une partie de sa carrière ne sera pas perdue pour le futur? - Etc.
<p>Enjeu No 6 L'innovation organisationnelle</p>	<p><i>La question...</i> L'opération de transfert des acquis d'expérience a-t-elle ou non permis de requestionner l'organisation actuelle du travail et d'en dégager certaines pistes d'amélioration ?</p> <p><i>Un dispositif de TAE qui n'aurait pas eu pour effet de faire réfléchir sur l'adéquation «emploi - personne - mission du service» aurait sans doute passé à côté d'une occasion intéressante de faire progresser l'organisation du travail et les conditions de son efficacité.</i></p> <p><i>Les éléments de la problématique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contexte dans lequel l'activité de TAE s'est déroulée favorisait-il une approche réflexive des façons de faire actuelles (messages, attentes, et attitudes de la supervision directe et/ou de la direction)? - Certains problèmes de l'organisation actuelle du travail ont-ils été mis à jour et minimalement documentés? - L'opération de TAE s'est-elle déroulée avec une attitude réflexive et critique par rapport à l'organisation du travail actuelle? - La personne-source a-t-elle profité de l'exercice pour se questionner sur ses habitudes de fonctionnement et sur les routines qu'elle a pu développer au fil du temps? - La personne-cible a-t-elle profité d'un climat favorable pour exprimer des idées et suggérer d'autres façons de faire? - Certaines des pistes d'amélioration mises en évidence pendant

	<p>l'exercice de TAE ont-elles pu être intégrées dans la suite du transfert?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un bilan formalisé des éventuels problèmes dans la réalisation de certaines activités-clés de l'emploi actuel a-t-il été établi en fin de processus, et est-il accompagné d'une procédure de suivi précise? - Etc.
<p>Enjeu No 7 La socialisation à l'institution</p>	<p><i>La question...</i></p> <p>Au-delà de la transmission des savoirs de nature opérationnelle, permettant d'être efficace à court terme dans l'accomplissement de la fonction, l'opération de TAE a-t-elle également permis de transmettre en direction de la personne-cible un certain nombre de valeurs et de principes d'action, valorisés au sein de l'organisation? Cet enjeu sera d'autant plus important qu'il correspondra à des situations où le TAE se fera à l'entrée en fonction de nouveaux arrivants.</p> <p style="text-align: center;"><i>Un dispositif de TAE qui ne permettrait pas de contribuer à la socialisation des personnes en parallèle de l'apprentissage de leur métier n'aurait clairement atteint qu'une partie de sa personne-cible</i></p> <p><i>Les éléments de la problématique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La personne-source a-t-elle le sentiment d'avoir représenté pour la personne-cible une sorte de modèle de comportements organisationnels? - La personne-cible a-t-elle le sentiment d'avoir été sensibilisée aux us et coutumes de son unité ou de sa fonction d'appartenance? - Une partie du temps de la relation de TAE a-t-elle été utilement utilisée pour familiariser la personne-cible à certaines dimensions-clés de son milieu de travail? - La personne-cible a-t-elle le sentiment que sa personne-source a facilité son intégration au sein des réseaux relationnels mobilisés dans le cadre de son travail? - La personne-cible a-t-elle le sentiment que sa personne-source a facilité son intégration au sein du collectif immédiat de travail?

On peut considérer qu'une opération de TAE qui aurait permis de maximiser les scores sur chacune de ces sept dimensions est une opération qui aura été efficace et qui aura placé, et les individus concernés, et l'organisation elle-même, dans une situation «gagnant-gagnant».

Il reste évident que les trois premiers enjeux (acquisition, appropriation dans l'action et continuité opérationnelle) sont ceux qui doivent être impérativement adressés et minimalement rencontrés dans toute situation de TAE. En raisonnant par l'absurde, il est évident qu'un TAE qui conduirait à une forte motivation et valorisation des acteurs, sans avoir permis une transition adéquate, ne serait pas d'un grand secours. Mais nous pensons que les trois autres enjeux (mobilisation de la personne-cible, valorisation de la personne-source et innovation organisationnelle) méritent tout autant d'être surveillés, encouragés et optimisés, et qu'une partie importante du succès à plus long terme de ces

opérations repose directement sur le soin et la qualité des interventions apportées à ces étapes. Les acteurs doivent idéalement sortir personnellement grandis et les organisations améliorées.

3.2.6.3 Évaluer l'efficacité d'un processus de transfert des acquis d'expérience

En parallèle et en complément du précédent raisonnement sur l'évaluation de l'efficacité, chacun des niveaux d'enjeu qui est précisé dans le Tableau 3.10 constitue une préoccupation dans la conception et dans le déploiement de l'activité de TAE *et* peut devenir une dimension sur laquelle la performance de cette même démarche peut également être évaluée en fin de processus.

Tableau 3.10

Enjeux et types d'incertitudes liés à l'efficacité d'un processus de TAE

<p>Enjeu No 8</p> <p>La durée</p>	<p><i>La question...</i> L'organisation logistique de l'activité de TAE a-t-elle permis d'obtenir des savoirs transférés et opérationnalisés en quasi juste-à-temps, c'est-à-dire ni trop tôt (risque d'obsolescence), ni trop tard (risque de coûts de non-compétence)?</p> <p>La durée planifiée et effective de l'activité de TAE a-t-elle permis d'atteindre une masse critique d'apprentissage suffisante pour que l'opération de transfert puisse se compléter dans les meilleures conditions et déboucher sur un niveau adéquat d'opérationnalité de la personne-cible?</p>
<p>Enjeu No 9</p> <p>Les coûts</p>	<p><i>La question...</i> L'opération de TAE a-t-elle pu se réaliser en minimisant les coûts <u>directs</u> reliés à ce type de dispositif (salaires et temps supplémentaire éventuels de la personne-source et de la personne-cible, ressources d'expertes externes, frais logistiques, etc.)?</p> <p>L'opération de TAE a-t-elle pu se réaliser en minimisant également ses coûts <u>indirects</u>, et en particulier les coûts d'opportunités relatifs aux autres activités qui n'auraient pu être réalisées par la personne-source ou par la personne-cible durant la période de transfert?</p>
<p>Enjeu No 10</p> <p>La qualité des interactions</p>	<p><i>La question...</i> L'opération de TAE a-t-elle pu se réaliser en maintenant un climat ouvert et positif et des relations franches et directes entre la personne-source et la personne-cible?</p> <p>L'opération de TAE a-t-elle pu se réaliser en maintenant un climat de respect mutuel entre les personnes impliquées dans le démarche de TAE et les autres acteurs de proximité?</p>

<p>Enjeu No 11</p> <p>L'optimisation des ressources mobilisées par la personne-source</p>	<p><i>La question...</i></p> <p>L'opération de TAE a-t-elle pu se réaliser en respectant les contraintes professionnelles et personnelles de la personne-cible? N'ont-elles pas exigé d'elle une implication trop forte en temps et en énergie, et en particulier en matière de formalisation de ses savoirs critiques? A-t-on suffisamment tenu compte de la nature de son implication au sein du dispositif de TAE en regard de ses autres responsabilités professionnelles?</p>
<p>Enjeu No 12</p> <p>L'optimisation de la charge d'apprentissage assumée par la personne-cible</p>	<p><i>La question...</i></p> <p>L'opération de TAE a-t-elle pu se réaliser en respectant les ressources et les capacités personnelles de la personne-cible à s'engager dans ce type de processus? Ce qui lui était demandé, la vitesse d'assimilation et la densité des nouveaux savoirs qui étaient exigés d'elle lui permettaient-elles effectivement de rentrer dans une dynamique «confortable» d'apprentissage? L'organisation de son travail par la suite lui permettait-elle de poursuivre sa démarche et de transférer progressivement et constructivement ses nouveaux savoirs dans ses opérations quotidiennes?</p>
<p>Enjeu No 13</p> <p>L'intégration du TAE au sein du fonctionnement de l'unité de travail</p>	<p><i>La question...</i></p> <p>L'opération de TAE s'est-elle déroulée sans perturber au-delà du raisonnable les activités régulières et les responsabilités que devaient (éventuellement) continuer d'assumer la personne-source et la personne-cible?</p> <p>L'opération de TAE s'est-elle déroulée dans une sorte de «cohabitation tranquille» avec le reste du fonctionnement du service ou de l'unité de travail concernée?</p>
<p>Enjeu No 14</p> <p>L'intégration du TAE aux autres dispositifs de transfert des savoirs</p>	<p><i>La question...</i></p> <p>L'opération de TAE s'est-elle déroulée en synergie et en complémentarité avec les autres dispositifs de transmission des savoirs (ex : formalisation des processus, accès des répertoires de savoirs opérationnels critiques obtenus par le biais d'entrevues ou de questionnaires et rendus disponibles sous des formes écrites ou numérisées, accessibles sur place ou à distance). Que les processus aient été successifs ou simultanés, ont-ils permis d'améliorer le confort de la situation d'apprentissage, d'en démultiplier la vitesse et la profondeur des acquis et d'optimiser le transfert dans les opérations?</p>

On peut considérer qu'une opération de TAE qui aurait permis d'optimiser les scores sur chacune de ces sept dimensions est une opération qui aura été *efficace* et qui aura placé, et les individus concernés, et l'organisation elle-même, dans une situation gagnant-gagnant.

3.2.6.4 Évaluer la performance d'un processus de TAE : une activité qui ne s'improvise pas!

Au total, on voit donc que des opérations de TAE basée sur du jumelage, du compagnonnage, du tutorat, du coaching ou de la supervision attentive, peuvent être évaluées sur des dimensions significatives (Tableau 3.11) et susceptibles de bien traduire à la fois l'apport / plus-value de la démarche sur le milieu organisationnel, et de documenter la qualité du processus de gestion qui aura permis d'atteindre ces résultats.

Tableau 3.11

Principales dimensions de l'évaluation de la performance d'un processus de TAE

INDICATEURS DE PERFORMANCE D'UN DISPOSITIF DE TAE			
Enjeux / Dimensions	Efficacité (Niveau d'atteinte des objectifs) (Impacts obtenus)	Enjeux / Dimensions	Effizienz (Qualité du processus suivi) (Nature des moyens engagés)
1	Acquisition de savoirs	8	Durée
2	Appropriation dans l'action	9	Coûts
3	Continuité opérationnelle	10	Qualité des interactions
4	Mobilisation de la personne-cible	11	Optimisation des ressources de la personne-source
5	Valorisation de la personne-source	12	Optimisation de la charge d'apprentissage de la personne-cible
6	Innovation organisationnelle	13	Intégration au fonctionnement régulier de l'unité
7	Socialisation à l'organisation (cas des entrées en fonction)	14	Intégration aux autres dispositifs de transfert des savoirs

Dans chacune des catégories d'objectifs / enjeux que nous avons proposées, il va de soi que des indicateurs précis, directement collés sur les réalités des milieux et des acteurs concernés, seraient à découvrir et à instrumenter si l'on analysait des situations particulières. Par exemple, le sens à donner à «l'optimisation des ressources de la personne-source» ou encore à la «continuité opérationnelle» serait par définition très contingent à chaque milieu concerné.

L'important, afin de ne pas se perdre dans les méandres de la problématique de l'évaluation, que l'on connaît assez bien dans le domaine de la formation, serait en la matière se s'appuyer sur des indicateurs :

- ayant fait l'objet de discussions et d'un consensus le plus large possible au sein du milieu concerné, et en particulier avec les premiers acteurs concernés
- le plus valide possible, c'est-à-dire mesurant effectivement assez bien ce qu'ils sont supposés mesurer
- le plus fidèle possible, c'est-à-dire permettant d'obtenir des résultats précis, fiables et constants
- renvoyant à des mesures les plus objectives et mesurables possibles, de façon à éviter au maximum les zones de flou, de subjectivité et d'arbitraire
- s'appuyant sur des données de base (quantitatives ou qualitatives) facilement accessibles
- faciles à présenter, à expliquer et à présenter aux acteurs concernés (parties-prenantes au TAE, supervision, direction, etc.).

3.2.6.5 Exemple de dimensions d'analyse du positionnement des acteurs au sein d'une relation de transfert des acquis d'expérience

Nous terminerons cette partie en énumérant un certain nombre de questions qui pourraient permettre de mieux comprendre qui sont les acteurs parties-prenantes à une relation de TAE.

Du côté de la personne-source du savoir...

- Qui est la personne-source? Quelle est son histoire professionnelle particulière? Quelle est sa formation initiale et quel est son domaine d'expertise actuel? A-t-elle elle-même profité de ce type d'accompagnement quand elle était au début de sa carrière ou lors d'un changement organisationnel important?
- Comment cette personne en est-elle arrivée à jouer ce rôle? L'a-t-elle choisi? A-t-elle été choisie par un gestionnaire ou par le service formation? A-t-elle été sollicitée directement par le nouvel employé? S'est-elle spontanément déclarée intéressée? N'y avait-il qu'elle de disponible pour assumer cette responsabilité? A-t-elle déjà assumé des responsabilités en matière de TAE ?
- Dans quelle mesure a-t-elle été préparée à jouer ce rôle? A-t-elle été elle-même entraînée par un autre employé plus expérimenté? S'est-elle formée sur le tas en consultant de la documentation et en posant des questions à droite à gauche? A-t-elle profité d'un programme formel de la DRH?
- De quels types de compétences/savoirs/expertise particulières est-elle détentrice? Quels sont les savoirs critiques qu'elle détient et à quel niveau?
- Comment a-t-elle abordé son nouveau rôle? Comment se voyait-elle face à l'autre personne? Pensait-elle avoir les qualités pédagogiques nécessaires pour l'exercice?
- Comment la conciliation s'est-elle faite avec ses autres responsabilités? Combien les activités de tutorat /mentorat /coaching lui prenaient-elles de temps, et comment s'est effectuée la conciliation avec les autres responsabilités? Son travail de coach a-t-il été formellement évalué? Y avait-il des mécanismes de récompense ou de compensation?

- De quelle façon s'est organisée la relation de TAE dans le temps et dans l'espace (types de rencontres, durée, fréquence, recours à des technologies, planification des sujets discutés, etc.)?
- Comment s'est développée la relation de TAE, autour de quelles routines et selon quels principes directeurs?
- Quelles stratégies ont été privilégiées pour favoriser le transfert des acquis d'expérience? Jouait-elle d'abord sur la réflexion ou favorisait-elle systématiquement l'action? Se voyait-elle comme un modèle à suivre, comme un professeur, comme un collègue? La relation est-elle devenue amicale?
- À quels types de difficultés a-t-elle été confrontée en jouant ce rôle et de quelles façons les choses ont évolué?
- Quels ont été les effets visibles de la relation de TAE, à court, moyen et peut-être plus long terme?
- Quels ont été les apprentissages personnels et professionnels réalisés en jouant ce rôle auprès d'une personne moins expérimentée?
- Quelles sont les choses qu'elle ne referait pas de la même façon dans une autre expérience?

Du côté de la personne-cible du savoir...

Une bonne partie des questions qui viennent d'être énumérées pourraient être adaptées et posées dans l'autre sens, avec cette fois le regard et l'éclairage de la personne-cible, qu'il soit nouvel employé, compagnon, ou acteur de la relève.. Quelques éléments peuvent néanmoins se rajouter :

- De quelle façon a-t-il vécu le pairage avec un autre employé? Quels sont les aspects de la personne et de la relation qu'il a le plus et le moins appréciés? Sait-il pourquoi?
- Quels sont les éléments des connaissances et des habiletés qu'il fallait développer qui a été le plus difficile à développer, et pourquoi? Sur quoi avait-il des difficultés d'apprentissage?
- Dans quelle mesure la façon de se comporter du tuteur ou du compagnon était-elle adaptée à sa personnalité et à son faible niveau d'expérience? Aurait-il souhaité que les choses se passent autrement? Les choses ont-elles été trop rapidement ou trop lentement? La partie apprentissage est-elle bien arrimée avec l'activité de production normale qu'il fallait assurer?
- Était-il respecté dans la relation? Bénéficiait-il du support des autres collègues de travail?
- Etc.

3.3 Bibliographie

Alliger, G.; Janak, E. (1989) Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later, *Personnel Psychology*, Vol. 42, N° 2, p. 331-342.

Barnabé, C. (1993). La qualité de vie au travail et l'efficacité des enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 19, p.345 – 355

Bartel, A.P. (2000) Measuring the employer's return on investments in training : evidence from the littérature, *Industrial Relations*, Vol. 39, No 3, p. 502-524.

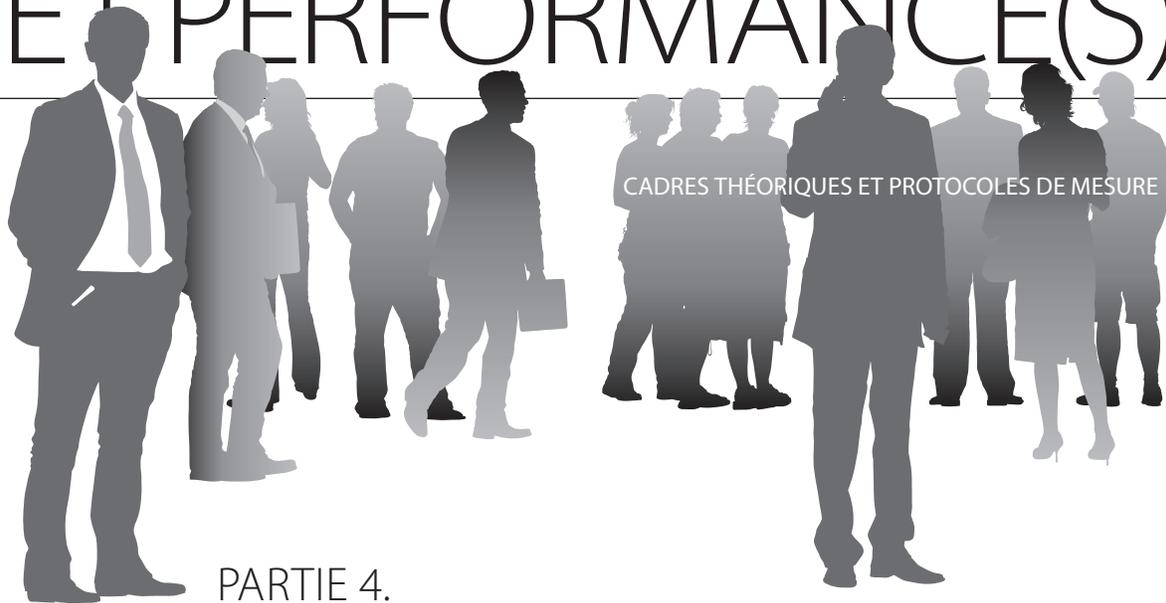
- Beaupré, D.; d'Hostingue, D.; Trottier, M. (2007) *Observation des tendances en matière d'évaluation du rendement de la formation en entreprise*, Rapport de recherche, Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, École de la gestion de l'Université du Québec à Montréal
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Benabou, C. (2000) L'évaluation de l'effet de la formation sur la performance de l'entreprise : l'approche coûts-bénéfice, dans : Bouteiller, D. (Dir.) *Former pour performer. Les enjeux du développement des compétences en entreprise*. Collection Racines du savoir, Revue Gestion, p. 324-339.
- Bernatchez, J.-C. (2003). *L'appréciation des performances au travail de l'individu à l'équipe*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, p.5-14
- Black, S.; Lynch, L. (1996) Human-capital investments and productivity, *The American Economic Review*, Vol. 86, No 2, p. 263-267.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR : the new science of human capital*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Bourhis, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel* Montréal Gaëtan Morin éditeur.
- Bouteiller, D. (2009) Développer les compétences, Chapitre 7, dans Bourhis, A, et Chênevert, D. (Dir) *À vos marques, prêts, gérez! La GRHG pour gestionnaire*, Éditions du Renouveau Pédagogique (ERPI), Montréal, p. 281-326.
- Bouteiller, D. (2010) *Transfert des savoirs critiques et continuité organisationnelle. Éléments de problématique relatifs à la gestion des savoirs au sein du CJM-IU*. Rapport de recherche, Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire. Août, 45 pages
- Bouteiller, D. ; Cossette, M. (2007) «Apprentissage, Transfert, Impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail». Rapport de recherche CIRDEP, Fonds National de la Formation de la Main-d'œuvre, Emploi-Québec, mars, 467 pages.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2008). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Davel, E.; Tremblay, D-G. (2011). Le mentorat. Le défi de la réciprocité en entreprise, dans : *Formation et apprentissage organisationnel : la vitalité de la pratique*, Presses de l'Université du Québec, p. 133-164.
- Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2002). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3e éd.* Montréal: Éditions du renouveau pédagogique Inc.
- Dunberry, A., & Péchard, C. (2007). *L'évaluation de la formation dans l'entreprise: état de la question et perspectives CIRDEP*: UQAM.
- Fitz-Enz, J. (2010). *The ROI of Human Capital. Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New-York: AMACOM, American Management Association.
- Foucher, R. (2007). *Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur*, dans ST-ONGE, Sylvie et Victor HAINES

- (2007). *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, Bruxelles: De Boeck, p.53-78
- Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy and performance: HR managers' perception *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 23, no1, 111-132.
- Gatewood, D. R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2008). *Human Resource Selection. 6th Edition*. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Grunberg, T. (2004). Performance improvement: Towards a method for finding and prioritising potential performance improvement areas in manufacturing operations *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 53, no 1/2, 52-71.
- Hamblin, A.C. (1974) *Evaluation and control of training*. London: McGraw-hill.
- Higgins, M.C.; Kram, K.E. (2001) Reconceptualizing mentoring at work : a developmental network perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No 2, p. 264-288.
- Holton III, E. F. (1996) The Flawed Four-Level Evaluation Model, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 7, No 1, p. 5-21.
- Holton III, E. F.; Bates, R. A.; Ruona, W. (2000) Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 11, No 4, p. 333-360.
- Houle, S. (2004). *Etude exploratoire des modes d'évaluation de l'efficience d'un programme*, Thèse doctorale, Université Laval.
- Igalens, J.; Roussel, P. (1998) *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston, mass.: Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels, 2e éd.* San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D.L. (1994) *Evaluating training programs : the four levels*, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Kram, K.E. (1986) *Mentoring at work : developmental relationship in organizational life*, Glenview, Foresman.
- Lapierre, G. (2005) *L'évaluation de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre (Loi du 1%)*. Rapport de la deuxième enquête auprès des employeurs assujettis à la Loi.
- Laroche, R.; Haccoun, R.R. (2009) Maximiser le transfert des apprentissages en formation : un guide pour le praticien, *Revue Québécoise de Psychologie*, Vol. 20, No 1, 1999, p.11-26.
- Lawler III, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR Metrics and Analytics: Use and Impact *HR. Human Resource Planning*, vol.26, no 4, 27-35.
- Le Boterf, G. (1989) *Comment investir en formation*, Éditions d'Organisation.

- Le Boterf, G.; Barzucchetti, S.; Vincent, F. (1992) *Comment manager la qualité de la formation?*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 33-39.
- Le Louarn, J.-Y. (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*. Rueil-Malmaison Éditions Liaisons.
- Le Louarn, J.-Y., & Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Rueil-Malmaison: Éditions Liaisons.
- Le Louarn, J.-Y.; Wils, T. (2001) *L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*. Éditions Liaisons.
- Leach, M. P.; Liu, A. H. (2003) Investigating Interrelationships Among Sales Training Evaluation Methods, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 23, No 4, p. 327-339.
- Mignacca, S., & Cossette, M. (2013). *Mesurer les résultats en GRH : nature des indicateurs, utilisation et compétences professionnelles requises*. Montréal: HEC Montréal.
- Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1996). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Noe, R.A.; Schmitt, N. (1986) The Influence of Trainee Attitudes on Training effectiveness: Test of a Model, *Personnel Psychology*, Vol. 39, No 3, p. 497-523.
- OCDE. (1996). *Mesurer le capital humain : vers une comptabilité du savoir acquis*: Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.
- OCDE. (1998). *L'Investissement dans le capital humain : une comparaison internationale*: Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.
- Patton, D.; Marlow, S.; Hannon, P. (2000) The relationship between training and small firm performance; research frameworks and lost quests, *International Small Business Journal*, Vol. 19, No. 1, p. 11-27.
- Phillips, J. (1991) *Handbook of training evaluation and measurement methods*, Gulf Publishing Company
- Phillips, J. (1996) Measuring the results of training. In R.L. Craig et L.R. Bittel (Eds), *Training & Development Handbook*. American Society for Training and Development, New-York: McGraw-Hill Co.
- Phillips, J. (1996) ROI : the search for best practices, *Training and Development*, Vol. 50, No. 2, p. 42-47.
- Phillips, J. (1997) *Return on investment in training and performance improvement programs*. Houston: Gulf.
- Phillips, J. J., Pulliam-Phillips, P., & Lay, R. L. (2012). *Measuring leadership development : quantify your program's impact and ROI on organizational performance*. New York: McGraw-Hill.
- Pulliam-Phillips, P., & Phillips, J. J. (2007). *Show me the money : how to determine ROI in people, projects and programs*. San Francisco Berett-Koehler.

- Pulliam-Phillips, P., Phillips, J. J., Stone, R. D., & Burkett, H. (2007). *The ROI fieldbook : strategies for implementing ROI in HR and training*. Amsterdam Butterworth-Heinemann.
- Roberts, G. E., Stephen E. . (2010). Conducting practical human resource management research In S. E. Condry (Ed.), *Handbook of human resource management in government 3ème édition*. San Francisco Jossey-bass.
- Roussel, J-F. (2011). *Gérer la formation : viser le transfert : repères théoriques, outils pratiques*, Guérin Éditeur Ltée, Montréal
- Saks, A.; Haccoun, R. (2007) *Managing Performance through Training and Development*, Thomson Nelson.
- Seashore, S.E. (1983) A framework for an integrative model of organizational effectiveness, dans: K.S. Cameron et D.A. Whetten (dir.), *Organizational effectiveness. a comparison of multiple Models*, Mew-York, Academic Press, p. 55-70.
- St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*. Montréal: Chenelière Éducation.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Audet, M. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 3e éd.* Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Tootell, B., Blackler, M., Toulson, P., & Dewe, P. (2009). Metrics: HRM's Holy Grail? A New Zealand case study *Human Resource Management Journal*, 19(4), 375-392.
- Toupin, L. (1995) *De la formation au métier. Savoir transférer ses connaissances dans l'action*, ESF Éditeur.
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous, *Gestion*, vol. 30, no 2, 37-49.
- Wanberg, C.R.; Welsh, E.T.; Hezlett, S.A. (2003) Mentoring research : a review and dynamic process model, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 22, p. 39-124.
- Wexley, K. N.; Baldwin, T. T. (1986) Post-training Strategies for Facilitating Positive Transfer: An Empirical Exploration, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No 3, p. 503-520.
- Wexley, K.N.; Latham, G.P (1991) *Developing and training human ressources organizations*, HarperCollins Publishers.
- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (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, 48-58.

CAPITAL HUMAIN ET PERFORMANCE(S)



CADRES THÉORIQUES ET PROTOCOLES DE MESURE

PARTIE 4.

NORMES DE BONNES PRATIQUES
DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN

Si, comme nous venons de l'analyser, la mesure en RH reste encore assez peu développée et sujette à de multiples enjeux de nature conceptuelle et méthodologique, il est paradoxal de constater que tout un corpus de «normes RH», auxquelles les entreprises souscrivent sur une base volontaire, s'est développé au cours des dernières années. Or, ces normes constituent en elles-mêmes des processus de mesure et d'évaluation de diverses réalités de la GRH. Notre priorité a donc été de comprendre les normes et les modèles d'excellence que l'on retrouve au Québec, au Canada et aux États-Unis, ainsi que de comprendre la norme dominante au Royaume-Uni : Investors in People. Nous nous limiterons d'autre part à trois grandes catégories de normes, soit celles qui touchent la gestion des ressources humaines dans son ensemble, celles qui touchent la formation et le développement des compétences, et celle qui concerne le bien-être au travail. Les normes/critères RH spécifiques provenant de secteurs spécialisés (ex : norme conciliation travail-famille, SST, environnement) ne seront pas pris en compte.

L'analyse se concentrera par ailleurs uniquement sur les normes et sur les modèles d'excellence de niveau organisationnel, et ne touchera pas les certifications professionnelles de niveau individuel centrées sur la maîtrise de compétences propres à l'exercice de certains métiers²⁷. L'analyse s'est faite conjointement par une recension exhaustive de la documentation et par des entrevues ciblées avec les responsables de certains organismes. Lorsque les contacts ou les rencontres n'étaient pas possibles, nous avons utilisé les renseignements disponibles publiquement. La liste des personnes rencontrées figure à l'annexe de cette partie du rapport.

Les normes RH ont été analysées, dans la mesure où l'information était disponible, en fonction de 15 critères (Tableau 4.1).

²⁷ Le Québec, avec l'appui d'Emploi-Québec, des comités sectoriels et de la Commission des partenaires du marché du travail, s'est doté d'une stratégie pour : 1) établir des normes professionnelles pour plus de 65 métiers en vertu de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre; 2) favoriser le développement et la maîtrise des compétences à l'aide de programme d'apprentissage en milieu de travail et 3) assurer la reconnaissance des compétences à l'aide d'une certification officielle d'Emploi-Québec. Le certificat de qualification professionnelle a pour but d'attester que le ou la titulaire possède la maîtrise du métier et, de ce fait, est une personne qualifiée. Le développement des compétences est ainsi favorisé par la mise en place de programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), processus structuré de développement et de reconnaissance des compétences adapté à l'exercice quotidien d'un métier puisqu'il se déroule entièrement en entreprise. Il s'appuie sur la formule du compagnonnage par laquelle l'employeur ou un employé expérimenté, désigné comme compagnon, transmet, selon le cadre d'une norme professionnelle, son savoir-faire à un employé salarié appelé apprenti. Ces normes professionnelles individuelles, qui touchent exclusivement les métiers et les personnes, ont été exclus du cadre de la présente analyse.
http://emploi Quebec.net/guide_qualif/normes-professionnelles/liste.asp
http://emploi Quebec.net/guide_qualif/normes-professionnelles/normes_professionnelles.asp

Tableau 4.1

Dimensions des normes RH analysées

CRITÈRES	DESCRIPTION
1. Année	<ul style="list-style-type: none">• Année de création de la norme
2. Pays d'origine	<ul style="list-style-type: none">• Québec, Canada, États-Unis, Europe
3. Administrateur de la norme (fournisseur)	<ul style="list-style-type: none">• Privé• Public• Organisme à but non lucratif / Association
4. Finalité pour les organisations participantes	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer la performance en gestion et les résultats RH (Ex. : rétention)• Améliorer les pratiques RH à travers une approche d'amélioration continue• Améliorer la notoriété, l'image et la capacité d'attraction de l'organisation en démontrant des résultats RH (Ex. : mobilisation, engagement)• Mobiliser les employés et les gestionnaires autour d'un défi à relever
5. Finalité pour les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Offrir des services et des produits aux clients• Identifier des meilleures pratiques RH• Se démarquer de la concurrence
6. Critères	<ul style="list-style-type: none">• Critères utilisées pour évaluer le capital humain et de développement des compétences
7. Balitage	<ul style="list-style-type: none">• Comparaison des résultats à un groupe d'organisations (secteur, organisations performantes, etc.)
8. Processus	<ul style="list-style-type: none">• Sondage administré par un fournisseur externe• Dossier de candidature soumis par l'organisation
9. Outils de mesure / cueillette de données	<ul style="list-style-type: none">• Quantitatif : sondage• Qualitatif : l'organisation doit démontrer l'implantation et l'existence d'une pratique RH
10. Coûts directs	<ul style="list-style-type: none">• Investissement monétaire requis de la part de l'organisation participante
11. Implication de l'organisation / effort requis	<ul style="list-style-type: none">• Niveau d'effort et la participation de l'organisation participante
12. Partenaires	<ul style="list-style-type: none">• Liste des partenaires impliqués
13. Clientèle cible	<ul style="list-style-type: none">• Secteur• Taille
13. Veille qualité	<ul style="list-style-type: none">• Processus mis en place pour maintenir l'objectivité et la qualité de la norme
14. Notoriété	<ul style="list-style-type: none">• Notoriété de la norme auprès de la clientèle cible

4.1 Définitions des normes et des critères d'excellence RH

Malgré le grand nombre de programmes et de mesures RH, il n'existe pas une définition officielle, universellement acceptée, du terme «norme RH». Lors de nos rencontres avec les intervenants, ce terme était utilisé différemment d'un interlocuteur à l'autre et faisait même référence aux normes ISO en matière de qualité. De façon plus courante, l'expression «norme RH» est souvent remplacée par des termes communs tels que critères, standards RH, dimensions, référentiel, certification et/ou meilleures pratiques en RH.

Aux fins du présent rapport, nous définirons la «norme RH» comme *un ensemble de mécanismes qui exige d'une organisation de rendre des comptes à un organisme tiers sur ses pratiques et ses stratégies ressources humaines en vue d'une reconnaissance formelle*. Nous pourrions également qualifier ces normes de codes de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines.

4.1.1 Définitions : quatre catégories de normes RH

Partant de cette définition de la norme RH, nous avons identifié quelque 22 pratiques que nous pouvons regrouper en quatre grandes catégories :

- 1 Les prix de reconnaissance (n = 12)
- 2 Les certifications (n = 4)
- 3 Les modèles d'excellence en gestion comprenant des critères RH (n = 4)
- 4 Les autres dispositifs en opération (n = 2)

Le Tableau 4.2 résume les normes RH analysées dans le présent rapport.

4.1.1.1 Les prix de reconnaissance

Les prix de reconnaissance visent à souligner la contribution des organisations qui se sont distinguées par la qualité de leur gestion, leur performance globale ou par les résultats de la mise en œuvre d'excellentes pratiques de gestion RH. Des normes et des critères d'excellence RH se retrouvent donc à l'intérieur de ces différents concours.

Pour les organisations participantes à ces concours, les prix de reconnaissance représentent des plateformes pour accroître leur visibilité, se différencier des autres, améliorer leur pouvoir d'attraction et obtenir une marque de reconnaissance externe. Les résultats des prix sont publiés dans des publications reconnues (ex : La Presse, Journal Les Affaires, Globe & Mail; Financial Times, Fortune), et/ou annoncés lors d'évènements importants qui réunissent des membres de la communauté des affaires (ex : Employeurs inspirants remis lors du Congrès de l'Ordre des professionnels en ressources humaines du Québec; Grands Prix de la qualité remis par le Premier Ministre du Québec).

Ces prix permettent aussi d'identifier des pratiques RH performantes et de documenter des meilleures pratiques. Dans certains cas, ces programmes constituent aussi des formes de balisages, car les résultats sont comparés à d'autres organisations participantes ou hautement performantes.

Tableau 4.2

Inventaire des normes et des modèles RH

CATÉGORIES	RÉFÉRENTIELS
<p>Prix de reconnaissance (n = 13)</p>	<p>Palmarès des meilleurs employeurs mesurant un résultat/ finalité RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Défi employeur inspirant (Québec) • Palmarès des employeurs de choix (Canada) • Top 100 Best workplaces (International) • 50 sociétés les mieux gérés (Canada) <p>Excellence des pratiques et standards RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Top employeur (International) • Canada's Top 100, (Canada) • Mercuriades – Gestion proactive de la main-d'œuvre, Fédération des chambres de commerce du Québec (Québec) <p>Formation et développement des compétences</p> <p><u>Canada</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les Mercuriades - Partenariat entreprise-école en formation professionnelle et technique, Fédération des chambres de commerce du Québec (Québec) • Les Prix ministériels pour la formation en apprentissage – Ministère de la formation et des collèges et universités (Ontario) • Les prix canadiens de l'excellence en formation – Canadian Society for Training and Development (Canada) <p><u>États-Unis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ASTD BEST Awards: Annual Excellence in Employee Development Awards, American Society of Training and Development (EU) • Training Magazine Top 125 - Excellence in Employee Development, Training magazine (EU)
<p>Certifications RH (n = 4)</p>	<p><u>Royaume-Uni</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investors in People <p><u>Canada</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Employeurs remarquables (Certification BNQ) • Entreprise en santé (Certification BNQ) • Certificat de qualité des initiatives formation
<p>Modèle d'excellence en gestion (comprenant des critères RH) (n = 4)</p>	<p><u>Québec</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualimètre/Grands prix québécois de la qualité • Progressive Excellence Program/Excellence Awards: Excellence Canada <p><u>États-Unis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Balridge Performance Excellence Program/Malcolm Baldrige National Quality Award <p><u>Europe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • EFQM Excellence Model/Awards: Fondation Européenne pour le Management de la Qualité
<p>Autres dispositifs (n = 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les guides des meilleures pratiques (Québec) • Les outils d'autodiagnostic en RH (Québec et Canada)

Nous retrouverons trois catégories de prix :

- 1 Les Palmarès *Meilleurs Employeurs* mesurant un résultat/une finalité RH (avec sondage obligatoire ou dossier de candidature). Il existe quatre grands concours organisés par des cabinets de conseils qui visent à illustrer les organisations reconnues comme *Meilleurs Employeurs*. À l'exception du concours des *50 entreprises les mieux gérées* qui demande le dépôt d'un dossier de

candidature, les Palmarès Meilleurs Employeurs administrent des sondages qui mesurent l'atteinte de résultats RH comme l'engagement/la mobilisation, la confiance organisationnelle ou la santé et le bien-être.

- 2 Les prix reconnaissant l'excellence des pratiques et standards RH (avec sondage obligatoire ou dossier de candidature). Nous avons répertorié trois concours qui visent à évaluer la qualité des pratiques en gestion des ressources humaines. Certaines demandent aux participants de déposer un dossier de candidature qui décrit les réalisations et les résultats de l'organisation. Ces dossiers sont ensuite évalués par des comités composés d'intervenants et experts. Top Employeur en Europe, quant à lui, administre un sondage qui évalue la capacité d'une entreprise à répondre aux standards en matière de pratiques de gestion des ressources humaines établis au niveau européen.
- 3 Les prix reconnaissant les pratiques en matière de formation et de développement des compétences. Nous avons identifié cinq concours majeurs dans lesquels les organisations sont invitées à déposer un dossier de candidature qui décrit leur pratique en matière de formation et de développement des compétences. Ces prix visent à reconnaître l'excellence et le partage de meilleures pratiques (ex. : Les prix canadiens de l'excellence en formation; ASTD Best Awards).

4.1.1.2 Les certifications

Quatre programmes comprenant un processus formel de certification suite à un processus d'évaluation externe ont été identifiés:

- Investors in People (Royaume Uni)
- Employeurs remarquables (Certification BNQ) (Québec)
- Certificat de qualité des initiatives formation (Québec)
- Entreprise en santé (Certification BNQ) (Québec)

Ces processus de certification ont clairement un rôle structurant pour les organisations concernées. Elles leur permettent en effet : 1) d'examiner et évaluer leurs politiques et pratiques RH; 2) de déterminer les améliorations qu'elles doivent apporter afin d'améliorer les politiques et les pratiques RH et accroître leur performance ; 3) de mettre en place des meilleures pratiques en matière de RH; 4) de reconnaître l'excellence en matière de GRH.

Ces certifications permettent aux organisations d'obtenir une accréditation officielle (ex : Certification entreprise en santé, Investors in People). Ce processus d'accréditation vise à évaluer si les pratiques RH de l'organisation correspondent au cadre de référence identifié dans les normes.

Dans l'esprit de l'amélioration continue et de la progression, certaines certifications reconnaissent la performance à différents niveaux à l'aide d'échelles de performance de deux ou trois niveaux (ex : Investors in People : bronze, argent, or; Entreprises en Santé / Entreprise en santé Elite).

Les certifications font suite à des évaluations qui s'effectuent sur quelques jours. Les évaluateurs doivent remettre des rapports d'évaluation qui décrivent les forces et les zones d'améliorations requises. Au besoin, des services d'appui, de formation et de consultation sont offerts dans certains cas (ex : Investors in People, Entreprises en santé).

4.1.1.3 Les modèles d'excellence en gestion comprenant des critères RH

Des critères RH se retrouvent aussi à l'intérieur des modèles d'excellence gérés par les responsables des approches de gestion de la qualité.

Chaque modèle d'excellence (ex : Progressive Excellence Canada, Qualimètre) offre un cadre et des critères pour permettre aux organisations de se mesurer et de progresser vers l'atteinte de niveaux d'excellence. Les modèles s'articulent aussi autour d'un processus d'obtention d'une distinction ou d'un prix (Ex : Awards of Excellence au Canada remis par le Gouverneur général du Canada, Grands prix québécois de la qualité au Québec remis par le Premier Ministre du Québec). Pour obtenir ces prix, les organisations doivent soumettre un dossier qui démontre que ces pratiques sont en place et qu'elles répondent aux critères d'excellence. Les dossiers sont remis à des équipes d'évaluateurs bénévoles qui vont analyser le dossier et effectuer des visites sur les lieux. Ces analyses s'effectuent sur plusieurs jours. Les évaluateurs doivent remettre aux organisations participantes un rapport d'évaluation qui résume l'analyse du diagnostic et formule des recommandations d'amélioration.

Nous avons identifié quatre modèles d'excellence:

1. Qualimètre (Grands prix québécois de la qualité) : Mouvement québécois de la qualité (Québec) ;
2. Progressive Excellence Program (Canada Awards for Excellence): Excellence Canada (Canada);
3. Balridge Performance Excellence Program (Malcolm Baldrige National Quality Award) - National Institute of Standards and Technology's (EU);
4. EFQM Excellence Model (Excellence Awards): Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (Europe, Bruxelles).

4.1.1.4 Autres dispositif : les guides et les outils d'autodiagnostic des meilleures pratiques en gestion des ressources humaines

Des référentiels et des critères d'excellence en matière de capital humain se retrouvent aussi dans des guides pratiques mis à la disposition des organisations qui veulent améliorer leurs pratiques RH ainsi que dans des outils de diagnostic des pratiques RH (ex : questionnaires). Au Québec, par exemple, des guides à l'intention des PME ont été préparés par certains comités sectoriels de main d'oeuvre²⁸. Ces guides RH sont généralement disponibles gratuitement et accessibles sur les sites internet des certains organismes.

Aux fins de cette recherche, nous considérons important de mentionner ces ressources puisqu'elles décrivent des activités RH qui sont considérées comme des meilleures pratiques organisationnelles en matière de gestion des ressources humaines et qu'elles représentent un cadre utile et pratique pour toute organisation qui désire mettre en place, réviser ou adapter des pratiques et des politiques pour son milieu.

²⁸ <http://www.comites-sectoriels.qc.ca>

4.1.2 L'univers des normes RH et des critères d'excellence

L'univers des normes RH et des critères d'excellence s'est structuré peu à peu pour constituer de nos jours un véritable marché à la disposition des entreprises.

4.1.2.1 Émergence des normes RH et des critères d'excellence

Les normes RH et les modèles d'excellence émergent principalement de trois mouvements :

- 1 Le mouvement de la qualité qui a pris son essor à la fin des années 80 avec le lancement du Baldrige Management Assessment et le Malcolm Baldrige Award, première désignation créée en 1987 aux États-Unis. Le nom du programme rappelle le travail du secrétaire du commerce américain Monsieur Malcolm Baldrige²⁹ fortement impliqué dans l'essor du mouvement de la qualité.
- 2 Les recherches des cabinets de conseils spécialisés dans la gestion du capital humain et de la gestion des ressources humaines. En 1984, le cabinet Great Place to work Institute lance le premier concours – *Top 100 Best Workplaces* – qui vise à comprendre les pratiques RH des entreprises performantes aux États-Unis. Des palmarès similaires, appelés *Meilleurs employeurs*, ont été lancés ensuite au Canada, au début des années 2000 par les grands cabinets Aon et Towers Watson. Les résultats de ces recherches intéressent aussi les publications à grand déploiement comme le *Globe & Mail*, *La Presse*, *Fortune*, le *Figaro* qui publient annuellement les palmarès des meilleurs employeurs. Le groupe de communication Mediacorp Canada gère même le concours Canada's Top 100 Employers.
- 3 Les réflexions et les travaux des instances gouvernementales et des comités sectoriels pour accroître la compétitivité et la performance des organisations et des secteurs économiques. Au Québec, Emploi-Québec et la Commission des partenaires du marché du travail soutiennent 30 comités sectoriels dont les missions sont de définir les besoins propres à leur secteur; de proposer des mesures pour stabiliser l'emploi et réduire le chômage, et de développer la formation continue³⁰. Ces comités sectoriels impliquent les entreprises, les dirigeants et les représentants syndicaux dans l'élaboration de diverses normes qui touchent le capital humain.

Une norme unique – *Investors in People (IIP)* – s'est développée au Royaume-Uni. En effet, face aux défis de la récession, le gouvernement britannique a mis en place en 1990 le programme *Investors in People*, programme géré par la UK Commission of Employment & Skills. Celle-ci est une commission ayant le statut d'organisme public non départemental composée de représentants des secteurs public, privé et à but non lucratif, et entièrement dédiée à la mise en œuvre de pratiques orientées vers le capital humain. Ce programme existe encore aujourd'hui et est utilisé par un grand nombre d'organisations privées et publiques. Compte tenu de son importance et de son caractère exemplaire, nous analyserons ce programme plus spécifiquement.

4.1.2.2 Un marché de la norme RH bien développé

²⁹ <http://www.nist.gov/baldrige/about/history.cfm>

³⁰ <http://www.comites-sectoriels.qc.ca/index.php?section=information>

Avec plus d'une vingtaine de normes répertoriées, nous sommes donc devant un véritable marché composé d'une gamme de produits et de services diversifiés, qui sont parfois en concurrence ou en complémentarité les uns par rapport aux autres. Ces normes sont gérées par un ensemble d'intervenants et de fournisseurs provenant tant du secteur privé, public, parapublic ou à but non lucratif. Si plusieurs semblent se ressembler à première vue, elles se distinguent toutefois les unes des autres de par leurs objectifs, leur finalité, leur processus, leurs outils de mesure, leur notoriété, et leurs coûts directs et indirects (ex. : prix, effort, implication). Leur sphère d'influence est par ailleurs diversifiée. Si certaines normes visent à mesurer un résultat RH ou une finalité de la gestion des ressources humaines comme l'engagement des employés, la confiance ou la santé globale (ex : Palmarès des employeurs de choix au Canada), d'autres visent à évaluer la qualité d'un ensemble de pratiques, de politiques et de programmes RH qui sont considérées comme des leviers amenant à la performance organisationnelle (ex : Canada Top 100, Top Employeur en France). Enfin, le nombre d'organisations utilisatrices des certifications et des modèles d'excellence varie d'un programme à l'autre. Par exemple, plus de 300 organisations / par année participent au sondage Meilleurs Employeurs tandis que 39 organisations ont soumis leur candidature pour le Malcolm Baldrige National Quality Award en 2012. Toutefois, l'ensemble des produits et services vise une clientèle similaire, en l'occurrence les organisations de différents secteurs et de différentes tailles. Le défi pour les organisations demeure donc de bien cerner leur besoin et leur capacité à payer, à mettre en œuvre et à faire vivre la norme au sein de leur milieu. Les utilisateurs doivent comprendre ces différents produits et services qui composent le marché des normes RH afin de choisir celle qui sera le mieux adaptée à leur situation.

4.1.2.3 Évolution des normes dans le temps

Afin de répondre aux nouvelles réalités du marché et des besoins des organisations, on remarque une évolution des normes et des modèles d'excellence offerts au fil du temps.

Au niveau des appellations. Le mot «Qualité» provenant du mouvement de la qualité des années 90 a récemment été remplacé par l'expression «Performance et Excellence». En effet, l'Institut canadien de la qualité a été renommé récemment Excellence Canada. Le *Malcolm Baldrige National Quality Program* a été renommé en 2010, le *Baldrige Performance Excellence Program*. Au Québec, en 2012, le concours – *Meilleurs Employeurs* – administré par l'Ordre des professionnels en ressources humaines du Québec et le cabinet de conseils Towers Watson, a été récemment renommé le concours des *Employeurs inspirants*.

Au niveau des produits proposés. Le contenu du sondage *Employeurs inspirants* a évolué afin d'intégrer des dimensions de santé et de bien-être, enjeux d'affaires désormais pour un grand nombre d'organisations. En 1999, les critères du Baldrige ont été adaptés pour le secteur de la santé et de l'éducation ainsi que pour les organisations publiques et à but non lucratif en 2006. De son côté, l'organisme EFQM (European Foundation of Quality Management) a entrepris une consultation sur trois ans auprès de centaines de professionnels en gestion afin de mettre à jour le modèle d'excellence en gestion. Cette consultation a fait évoluer le modèle afin d'y apporter des dimensions d'agilité, de

flexibilité, de vélocité et d'entrepreneuriat. Les critères d'évaluation sont demeurés similaires³¹. Enfin, Investors in People mentionne que leurs normes sont revues approximativement à tous les cinq ans. En 2009, IIP a bonifié ses standards de base en introduisant l'approche – *New Choices* – fournissant ainsi la flexibilité aux organisations d'aligner IIP à leurs objectifs d'affaires. Trois niveaux de certification (Gold, Silver and Bronze awards) ont été introduits.

Au niveau du développement de nouveaux produits et services. Dans l'esprit du mouvement sur la santé et le bien-être au travail, la norme – *Entreprises en santé* – a été lancée en 2008 au Québec. À ce jour, 31 entreprises sont certifiées et 300 sont en voie de certification, cette norme devenant de plus en plus reconnue sur le marché.

4.2 Les prix de reconnaissance

Douze prix de reconnaissance permettant aux organisations de faire reconnaître l'excellence de leurs pratiques d'affaires et de valoriser leur marque employeur ont été identifiés.

4.2.1 Le palmarès des meilleurs employeurs

Notre recherche a répertorié quatre palmarès des meilleurs employeurs (Tableau 4.3):

- Défi employeur inspirant
- Palmarès des 50 Employeurs de choix
- Top 100 Best Workplaces
- 50 Sociétés les mieux gérées

Il est important de noter que si ces prix semblent à première vue se ressembler, ils se distinguent dans les critères et le contenu de l'outil de mesure qui vise à mesurer soit l'engagement, la confiance ou la santé globale. En voici quelques exemples :

4.2.1.1 Le Défi employeurs inspirants (anciennement le Défi Meilleurs employeurs)

Ce prix a été initié par l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec (CRHA) en association avec Towers Watson. L'évaluation se fait par le biais de questionnaires cherchant à mesurer le niveau d'engagement (9 questions), le niveau de bien-être (9 questions) et le niveau d'appartenance et de fierté³².

³¹ Pour la liste des critères, consulter :
<http://www.efqm.org/en/PdfResources/Press%20Release%20Model%202013.pdf>.

³² *Source* : Séance d'information publique en ligne du 8 mars 2012 :
http://www.bellwebcasting.ca/audience/auditorium/index.asp?eventid=70677911&lang=french&temp_id=7&selecte dConferenceCall=0

4.2.1.2 Le Palmarès Employeurs de choix (Canada)

Ce palmarès cherche à mesurer le niveau de mobilisation des employés. Le niveau de mobilisation est défini selon les trois dimensions suivantes:

- *Dire* : Les employés parlent positivement de l'organisation à leurs collègues, aux candidats potentiels et aux clients;
- *Demeurer* : Les employés démontrent un fort désir de demeurer au sein de l'organisation;
- *Se dépasser* : Les employés déploient des efforts additionnels et se dépassent afin de contribuer à la réussite de l'organisation.

De plus, l'outil de sondage – Palmarès Employeurs de choix - mesure les six leviers de mobilisation suivants³³:

- *Travail /Motivation* - Motivation intrinsèque, ressources, tâches reliées au travail
- *Rémunération globale* - Salaire, avantages sociaux, retraite/épargne, reconnaissance
- *Carrière* - Perspective de carrière, apprentissage/développement
- *Procédures RH* - Pratiques RH, gestion du rendement, processus de travail
- *Qualité de vie/valeurs* - Équilibre vie/travail, environnement physique, réputation de l'employeur, santé et bien-être, responsabilité sociale
- *Les gens* - Haute direction, gestionnaire intermédiaire, gestionnaire, collègues

Les données des sondages sont comparées à l'échantillon des meilleurs employeurs. Selon ces études, les niveaux de mobilisation des Meilleurs employeurs se situaient à 78% (2011).

4.2.1.3 Le palmarès Top 100 Best Workplaces

Géré par la firme *The Great Place to Work Institute*, ce palmarès vise à reconnaître les employeurs qui se démarquent par un environnement de travail qui favorise la confiance. Celle-ci étant mesurée selon la perspective de l'employé et du gestionnaire. Selon la perspective de l'employeur (les gestionnaires), la confiance permet l'atteinte des objectifs organisationnels dans la mesure où les employés contribuent à leur plein potentiel et collaborent ensemble dans un environnement de confiance. Selon ce cadre, la confiance pour les employés est définie comme : 1) la confiance entre les personnes et avec l'équipe de gestion (équité, le respect, la crédibilité); 2) la fierté dans notre travail; 3) la collégialité. Les entreprises faisant le palmarès *Best workplaces* ont une culture définie par les neuf leviers suivants regroupés en trois dimensions³⁴: 1) Atteindre les objectifs organisationnels (Inspirer – Écouter – Communiquer); 2) Travailler ensemble (Attirer – Reconnaître – Collaborer); 3) Contribuer à son plein potentiel (Développer – Supporter – Remercier)

³³ <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/french/pages/index.htm>

³⁴ Source : Great place to work - 2013 Best workplaces in Canada webinar: the list process in 3 simple steps

4.2.1.4 Le concours des 50 sociétés les mieux gérées

Ce concours est à l'intention des PME en croissance. Concernant les dimensions traitant du capital humain, il examine les entreprises selon les trois critères suivants : 1) développer son prochain groupe de leaders (relève); 2) embaucher, retenir les employés, en créant une culture mobilisatrice ; 3) déployer des efforts en matière de responsabilité sociale et de protection de l'environnement. Contrairement aux trois palmarès cités précédemment, ce concours n'oblige pas les organisations à administrer un sondage. Elles doivent simplement soumettre un dossier de candidature qui décrit les actions entreprises dans ces trois sphères d'activités et les résultats obtenus. Le Tableau 4.3 présente les caractéristiques des palmarès Meilleurs employeurs.

Tableau 4.3

Palmarès des meilleurs employeurs

DIMENSIONS CARACTÉRISANT LES NORMES RH	DÉFI EMPLOYEUR INSPIRANT	PALMARÈS DES 50 EMPLOYEURS DE CHOIX	TOP 100 BEST WORKPLACES	50 SOCIÉTÉS LES MIEUX GÉRÉES
Origine	Québec	Canada (et Québec)	États-Unis, Canada et International (46 pays)	Canada
Date de création	2002	1998	1984 (2006 au Canada)	1993
Finalité pour les organisations participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la performance en gestion et les résultats RH (Ex. : rétention) • Améliorer les pratiques RH à travers une approche d'amélioration continue • Améliorer la notoriété, l'image et la capacité d'attraction de l'organisation en démontrant des résultats RH (Ex. : mobilisation, engagement) • Mobiliser les employés et les gestionnaires autour d'un défi à relever 			
Administrateur de la norme (fournisseur)	Partenariat : Privé/ association Towers Watson, L'Ordre des CRHA	Partenariat : Privé/ universitaire Aon Hewitt, Université Queens (Centre d'étude en entrepreneuriat)	Privé Great place to work Institute	Privé Deloitte
Finalité pour les fournisseurs	Reconnaissance des Employeurs inspirants : Engagement, mieux-être global et pratiques RH qui créent un sentiment d'appartenance et de fierté Offre de service pour les clients Visibilité - Moyens de se différencier des concurrents	Offrir un Palmarès des 50 Meilleurs Employeurs : Indice de mobilisation Offre de service pour les clients Visibilité - Moyens de se différencier des concurrents	Offrir un Palmarès des Meilleurs Employeurs : Indice de confiance et culture Offre de service pour les clients Visibilité - Moyens de se différencier des concurrents	Excellence en gestion (incluant dimension RH de mobilisation Offre de service pour les clients Visibilité - Moyens de se différencier des concurrents
Critères	Trois dimensions sont mesurées : Engagement (réfléchir, ressentir, agir) + mieux-être global + pratiques RH qui créent un sentiment d'appartenance et de fierté	Deux dimensions sont mesurées : 1) La mobilisation définie par : • Dire : parler positivement de l'organisation • Demeurer : désir de rester au sein de l'entreprise • Se dépasser : déployer des efforts additionnels 2) + 21 leviers à la mobilisation	Deux dimensions sont mesurées : L'indice de confiance + La culture	Trois critères sont évalués : • Développer son prochain groupe de leaders • Embaucher et retenir les employés / créer une culture mobilisatrice • Responsabilité sociale et protection de l'environnement

DIMENSIONS CARACTÉRISANT LES NORMES RH	DÉFI EMPLOYEUR INSPIRANT	PALMARÈS DES 50 EMPLOYEURS DE CHOIX	TOP 100 BEST WORKPLACES	50 SOCIÉTÉS LES MIEUX GÉRÉES
Balisage	Moyenne des organisations participantes	Comparaison avec les résultats des employeurs de choix	Deux balisages offerts : 1) Comparaison avec les meilleurs employeurs 2) Balisage au choix	Partage de meilleures pratiques
Fondement théorique du modèle	Analyse de meilleures pratiques des entreprises au Québec. Analyse des besoins des clients de Towers Watson	Mobilisation mesurée par 6 questions. Validation du modèle par l'Université Queens	Analyse des caractéristiques des entreprises performantes	Non disponible
Processus	Sondage administré par Towers Watson	Sondage administré par Aon Hewitt	Sondage administré par Great Place to Work Institute	Dossier de mise en candidature complété par l'organisation participante
Outils de mesure / cueillette de données	Deux sondages externes à dates fixes : • Complété par l'employeur (21 questions) • Complété par les employés portant sur l'efficacité, la satisfaction et le sentiment de fierté (19 questions)	Trois sondages externes à date fixe complétés par les employés et les gestionnaires • Sondage à l'intention de l'équipe de la haute direction (8 questions) • Sondage à l'intention des employés (51 questions) • Sondage sur les pratiques RH (pour comprendre ce que font les employeurs de choix – 48 questions) En 2011, les meilleurs employeurs affichaient des niveaux de mobilisation de 78%.	Deux sondages externes à date fixe complétés par l'ensemble de l'organisation : • Trust index survey de 59 questions • Culture Audit de 11 questions Les meilleurs employeurs obtiennent des résultats de 80 %	Dossier de mise en candidature complété par l'organisation participante
Coûts directs Investissements monétaires requis	0\$ + rapport sommaire Coûts pour rapports spécifiques	0\$ + rapport sommaire Coûts pour rapports spécifiques	Frais d'admin : 500-1 000 \$ Rapports : 3000-4 000 \$	Non disponible
Implication de l'organisation/ niveau d'effort requis : Faible – Moyen - Important	Moyen (administration du sondage)	Moyen (administration du sondage)	Moyen (administration du sondage)	Moyen (Dossier de mise en candidature à compléter)

DIMENSIONS CARACTÉRISANT LES NORMES RH	DÉFI EMPLOYEUR INSPIRANT	PALMARÈS DES 50 EMPLOYEURS DE CHOIX	TOP 100 BEST WORKPLACES	50 SOCIÉTÉS LES MIEUX GÉRÉES
Liste des partenaires impliqués	Journal Les Affaires, Emploi Québec	Journal La Presse, National Quality Institute	HRPA, Journaux à travers le monde (Globe & Mail, Fortune, Financial Times, Figaro)	La Presse / National Post; Queens University; CIBC
Clientèle cible (Secteur, taille)	Grandes, Moyennes, Petites organisations (50 employés +) Les professionnels RH	Grandes entreprises, Petites et Moyennes (min 50 employés) Pour le Palmarès, taille minimum = 400 employés	Grande et Moyenne organisations	PME en croissance avec revenus de plus de \$10 million.
Nombre de participants par année	Environ 45-55 organisations / année au Québec (50 en 2012) Nbre de gagnants : 3-4 par catégories / année	Environ 300 organisations/année au Canada (280 en 2012) Nbre de gagnants : 50	Plus de 200 participants au Canada (230 en 2012) Nbre de gagnants : 100 par année 5500 organisations à travers le monde	Plus ou moins 100 PME annuellement Nbre de gagnants : 50 par année
Notoriété	Très connu auprès des professionnels en RH	Acquise depuis plusieurs années	En développement	En développement
Veille-qualité Processus pour maintenir l'objectivité et évaluer les gagnants	Analyses statistiques internes + Panel de juges de divers secteurs (4-5 membres)	Analyses statistiques internes	Analyses statistiques internes + projet pilote en cours pour validation externe	Panel de juges
Site web	www.defiemployeur-sinspirants.com/	https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/french/pages/index.htm	http://www.greatplacetowork.ca/	www.canadas50best.com/fr/Pages/Home.aspx

4.2.2 Les Prix d'excellence des pratiques RH

La seconde catégorie de prix de reconnaissance comprend les prix d'excellence des pratiques RH. Le Tableau 4.4 analyse les différentes dimensions de ces programmes. Encore une fois, même si ces normes semblent, à première vue, se ressembler, elles ont des caractéristiques spécifiques.

Par exemple, le programme **Top Employeur** développé en Europe évalue les cinq pratiques RH suivantes à l'aide d'un sondage envoyé aux responsables des ressources humaines³⁵ : 1) les pratiques de rémunération : tous les avantages monétaires tels que salaires, retraite, actionnariat; 2) les avantages en nature et conditions de travail : tous les avantages non monétaires tels que flexibilité, canaux de communication, innovation, indemnités de congés, reconnaissance et existence de politiques liées au bien-être; 3) la formation et développement professionnel : programmes de développement, formation, tutorat, intégration des nouveaux entrants; 4) l'évolution et gestion des talents : plans de carrières, plans de succession, gestion des talents, coaching, gestion des performances; 5) culture d'entreprise : ensemble des éléments relatifs aux engagements de l'organisation envers ses collaborateurs et la société en général: responsabilité sociétale, diversité, communication.

Le concours **Canada's Top 100**, quant à lui, demandent aux organisations de déposer un dossier de candidature en décrivant les huit pratiques RH suivantes³⁶: 1) l'environnement physique; 2) le climat; 3) les avantages sociaux; 4) les vacances et congés; 5) les communications; 6) la gestion de la performance; 7) la formation et le développement; 8) l'implication dans la communauté. Selon les informations disponibles publiquement, il semble que les employeurs soient comparés les uns par rapport aux autres selon leur industrie et leur région. Le panel de juges recherche des organisations qui sont des leaders dans leur secteur en matière d'attraction et de rétention du talent.

Au Québec, le prix **les Mercuriades – Gestion proactive de la main d'oeuvre (Québec)** demandent aux entreprises de soumettre un dossier qui décrit leur stratégie de gestion proactive de la main-d'oeuvre et du développement durable (démarche, défis, innovation) ainsi que les résultats obtenus (qualitatifs et quantitatifs). L'entreprise doit aussi décrire les efforts et les résultats entrepris pour améliorer sa performance environnementale et tenir compte des besoins de développement économique et social de sa région. Le dossier est ensuite examiné par une firme de consultants qui dépose des recommandations à un panel de juges qui va déterminer le gagnant.

³⁵ Source : <http://www.topemployeurs.fr/Lamethodologie/LaRecherche/lescriteres.aspx>

³⁶ Source : <http://www.canadastop100.com/research.html>

Tableau 4.4

Récapitulatif des prix d'excellence des pratiques RH

DIMENSIONS CARACTÉRISANT LES NORMES RH	PALMARÈS TOP EMPLOYEUR (PRÉSENCE DE STANDARDS RH)	CANADA'S TOP 100	MERCURIADES (GESTION PROACTIVE DE LA MO)
Origine	Hollande, Europe, Afrique (13 pays)	Canada	Québec
Date	1991 (depuis 4 ans en France)	1998	1982
Finalité pour les organisations participantes	Améliorer la notoriété, l'image et la capacité d'attraction de l'organisation en démontrant des résultats RH (Ex. : mobilisation, engagement)		
Administrateur de la norme (fournisseur)	Privé Institut CRF	Privé Media Corp	Association et privé Fédération des chambres de commerce et Raymond Chabot Grant Thornton
Finalité pour les fournisseurs	Certification à l'intention des entreprises désirant démontrer leur marque employeur à travers l'excellence des pratiques RH Offre de service conseils aux clients Se différencier des concurrents	Démontrer l'excellence des pratiques RH afin d'accroître la marque employeur des organisations participantes. Présenter du contenu aux lecteurs Offrir aux gagnants une plateforme pour attirer les talents (eluta.ca)	Mettre en valeur les réalisations des membres Promouvoir l'excellence des pratiques RH Offrir un service aux membres
Contenu de la norme RH	Domaines critiques de la gestion RH évalués. <ul style="list-style-type: none"> Pratiques de rémunération Avantages en nature et conditions de travail Formation et développement professionnel Évolution et gestion des talents Culture d'entreprise 	Huit pratiques RH : <ol style="list-style-type: none"> 1) Environnement physique; 2) Climat; 3) Avantages sociaux; 4) Vacances et congés; 5) Communications; 6) Gestion de la performance; 7) Formation et développement; 8) Implication dans la communauté. 	Stratégies innovatrices de gestion proactive de la MO et du développement durable ayant produit des résultats concrets au sein de l'entreprise, au cours de la dernière année. Présentation de la stratégie et des résultats.
Balisage	Comparaisons effectuées avec des groupes de références communs.	Partage des meilleures pratiques	

DIMENSIONS CARACTÉRISANT LES NORMES RH	PALMARÈS TOP EMPLOYEUR (PRÉSENCE DE STANDARDS RH)	CANADA'S TOP 100	MERCURIADES (GESTION PROACTIVE DE LA MO)
Fondement théorique du modèle	Référentiel de 400 bonnes pratiques répertoriées au niveau européen.	Critères de sélection développés et catalogue de meilleures pratiques identifiés par un panel de professeurs universitaires conseillers http://www.canadastop100.com/advisory_board.html	Pas de fondements théoriques définis. Les évaluations se basent sur l'expérience des consultants en cabinet privé.
Processus	Sondage administré par l'Institut CRF	Dossier de mise en candidature complété par l'organisation participante	Dossier de mise en candidature complété par l'organisation participante
Outils de mesure / cueillette de données	Le sondage sur les pratiques RH est complété par la direction des RH (80 questions) L'avis des employés n'est pas pris en compte. Les entreprises affichant un score supérieur à 65 % sont identifiées Top employeur.	Le formulaire est complété par l'organisation participante. Elle doit documentée les 8 pratiques RH suivantes : 1) Environnement physique; 2) Climat; 3) Avantages sociaux 4) Vacances et congés 5) Communications; 6) Gestion de la performance; 7) Formation et développement; 8) Implication dans la communauté.	Un dossier de candidature doit être préparé par les participants. Le dossier présente les stratégies RH innovatrices ayant produit des résultats concrets au sein de l'entreprise au cours de la dernière année. Le dossier est examiné par les consultants RCGT et étudiants universitaires. Panel de juges évalue les recommandations et désignent les gagnants
Coûts directs Investissements monétaires requis	10 000 euros par an	Non disponible	0 \$
Implication de l'organisation/ niveau d'effort requis : Faible – Moyen - Important	Moyen (administration du sondage)	Moyen (formulaire à compléter)	Moyen (15 h pour compléter le dossier de mise en candidature)
Liste des partenaires impliqués		Vingt-deux journaux canadiens, Associations RH, universités. http://www.canadastop100.com/partners.html	Secteur privé et paragouvernemental http://www.mercuriades.ca/partenaires.php
Clientèle cible (Secteur, taille)	Grande et moyenne (minimum 250 employés)	10 000 organisations en croissances et 6 000 autres entreprises identifiées par les éditeurs (de 15 à 30 000 employés)	Entreprises québécoises innovantes en affaires depuis 3 ans

DIMENSIONS CARACTÉRISANT LES NORMES RH	PALMARÈS TOP EMPLOYEUR (PRÉSENCE DE STANDARDS RH)	CANADA'S TOP 100	MERCURIADES (GESTION PROACTIVE DE LA MO)
Nombre de participants par année	En 2012, 12 entreprises ont été nommées « Top employeur » en France. Par ailleurs, 10% des entreprises engagées dans la démarche 2012 n'ont pas été retenues.	2000 organisations Nbre de gagnants : 100 par année	40 entreprises (20 PME, 20 Grandes entreprises) Nbre de gagnants : 2 par année
Notoriété	Non disponible	En développement	Connu auprès des membres des chambres de commerce
Veille-qualité Processus pour maintenir l'objectivité et évaluer les gagnants	Audit externe par Grant Thornton + Résultats des données des sondages + Panel d'experts RH	Regroupement d'éditeurs	Panel de juges
Site web	www.topemployeurs.fr http://landingpage.crf.com	www.canadastop100.com/national	www.mercuriades.ca

4.2.3 Prix de reconnaissance de la formation et du développement des compétences

Le Tableau 4.5 dresse un bref portrait des prix de reconnaissance en matière de formation et de développement des compétences. On notera qu'il ne semble pas exister au Québec de prix décerné par des organismes publics ou parapublics reconnaissant les meilleures pratiques des organisations québécoises dans ce domaine.

4.3 Les certifications RH

Quatre certifications RH visant l'obtention d'une accréditation officielle suite à un processus d'évaluation externe ont été répertoriées (Tableau 4.8) :

1. Investors in People (UK - Certification)
2. Entreprise en santé (Québec – Certification BNQ)
3. Employeurs remarquables (Québec - Certification BNQ)
4. Certificat de qualité des initiatives formation (Québec)

Au Québec et au Canada, nous constatons qu'il n'existe pas de programme d'amélioration continue ou de certification systémique portant sur l'ensemble des pratiques RH géré par un organisme public/parapublique ou par un organisme à but non lucratif. La seule certification officielle - **Employeur remarquable** - a été mise en œuvre par un cabinet de conseil privé. Cette certification est normée par le Bureau des Normes du Québec, le BNQ. Par ailleurs, une norme RH globale fort intéressante a été développée au Royaume-Uni en 1990 : **Investors in People** que nous analyserons en détail ci-dessous.

Tableau 4.5

Prix de reconnaissance de la formation et du développement des compétences

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET FORMATION	CARACTÉRISTIQUES
<p>QUÉBEC</p> <p>Les Mercuriades - Partenariat entreprise-école en formation professionnelle et technique – Fédération des chambres de commerce du Québec</p>	<p>Ce Mercure récompense une initiative novatrice de rapprochement avec un centre de formation professionnelle ou un cégep qui vise le développement des compétences de la main-d'œuvre et permet, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de reconnaître les compétences acquises par les employés et de leur faciliter l'accès à la formation qui leur manque pour obtenir un certificat ou un diplôme officiel de qualification • de rendre les employés plus polyvalents, plus familiers de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés de production, contribuant ainsi à accroître la productivité de l'entreprise • d'améliorer l'offre et la qualité de formation du centre de formation professionnelle ou du cégep en l'adaptant aux besoins de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises. <p>En 2012, quatre entreprises avaient soumis leur candidature. Un gagnant a été nommé. Le processus de nomination est le même que pour les Mercuriades de la Gestion proactive de la main d'œuvre. Aucun frais requis.</p>
<p>ONTARIO</p> <p>Les Prix ministériels pour la formation en apprentissage – Ministère de la formation et des collèges et universités</p>	<p>Le gouvernement de l'Ontario récompense chaque année des employeurs qui font preuve de leadership dans la formation d'apprentis, appuient le système de formation en apprentissage et encouragent les carrières dans les métiers spécialisés. Les employeurs qui forment des apprentis apportent une contribution importante à la réussite de leurs entreprises, à l'économie de l'Ontario et à la promotion de la formation et de l'apprentissage continus.</p> <p>Quatre gagnants en 2012.</p>
<p>CANADA</p> <p>Les prix canadiens de l'excellence en formation – Canadian Society for Training and Development</p>	<p>L'association coordonne la remise de cinq catégories de prix qui vise à reconnaître les initiatives :</p> <p>5 catégories de prix (Anglais) : 1) Facilitated (Virtual or Face-to-Face) Learning 2) E-Learning 3) Blended Learning 4) WOW! 5) Best Practices in Workplace Learning</p> <p>Les organisations doivent soumettre leur dossier de candidatures qui est évalué par un panel de juges.</p>
<p>ÉTATS-UNIS</p> <p>ASTD BEST Awards: Annual Excellence in Employee Development Awards, American Society of Training and Development</p>	<p>Le prix de cette association s'appelle BEST (Building talent, Enterprise-wide, Supported by the organization's leaders, fostering a thorough learning culture).</p> <p>Les entreprises qui reçoivent ce prix se distinguent pour leurs initiatives corporatives, soit développer des talents et favoriser une culture d'apprentissage. Les entreprises doivent préparer un dossier de candidature qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une présentation de leur programme et des liens avec la stratégie et la performance organisationnelle, incluant des mesures de succès. • des données quantitatives détaillées en apprentissage et formation (budget total formation/ employé, % de la masse salariale, nbre d'heures de formation, etc.) <p>30 gagnants en 2012 – Panel de 3 juges. Frais d'administration 150 \$.</p>
<p>ÉTATS-UNIS</p> <p>Training Magazine Top 125 - Excellence in Employee Development, Training Magazine</p>	<p>Le magazine Training publie depuis 2001 un Palmarès des 125 meilleurs employeurs en matière de formation et de développement.</p> <p>Les organisations sont évaluées selon les deux dimensions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) évaluation quantitative effectuée par une firme de recherche externe : (budget total formation/ employé, % de la masse salariale, nombre d'heures de formation, évaluation, mesures, sondages, etc.) 2) évaluation qualitative effectuée par une équipe d'éditeurs du magazine : portée du programme, liens entre la stratégie d'affaires et les résultats. <p>Les catégories de prix suivantes sont aussi disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Top Training Programs/Scope Score • Top Evaluation/Business Metric Score • Top Human Resources Score • Top Qualitative Score • Best Practices • Outstanding Training Initiatives

En ce qui a trait à la formation et au développement des compétences, le Québec s'est doté du **Certificat de qualité des initiatives formation**. Afin d'être dispensé des obligations administratives de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, les entreprises doivent démontrer à la Commission des partenaires du marché du travail qu'elles fournissent un effort exceptionnel pour structurer leurs activités de développement des compétences en concertation avec leurs employés³⁷.

Finalement, nous avons cru pertinent de documenter et analyser une norme québécoise qui devient de plus en plus connue auprès des intervenants du milieu, soit : **Entreprises en santé**.

4.3.1 Investors in People (Royaume-Uni)

La certification *Investors in People* mérite un développement spécifique du fait de sa sophistication et sa couverture parmi les entreprises britanniques.

4.3.1.1 Historique, raison d'être et affiliation de la norme

Investors in People (IIP) est une norme internationale qui vise l'amélioration de la performance des organisations par le biais du développement du capital humain. IIP encourage aussi le partage de meilleures pratiques en matière de capital humain et définit un cadre de référence avec des indicateurs de performance. Les meilleures organisations se voient décerner la certification officielle IIP, marque de reconnaissance de leur niveau d'excellence. La vision IIP est résumée par la phrase suivante: *Investors in People means business. IIP : The Framework for Business Impact and Growth*.

Cette norme a été créée en 1990 afin d'aider les entreprises à accroître leur performance et leur compétitivité durant la crise économique. Elle a été créée suite à des recherches qui démontraient que si le succès d'une organisation dépend entre autres de la technologie et des équipements, la contribution la plus significative provenait des employés et de leurs contributions. La norme repose aussi sur le postulat que les organisations performantes définissent des objectifs d'affaires clairs qui sont communiqués et compris par l'ensemble des employés afin d'aligner leurs efforts au succès organisationnel.

Depuis 2010, la norme *Investors in People* est administrée par l'agence *UK Commission Employment and Skills* en association avec un ensemble de bureaux régionaux, ceux-ci étant appelés à financer leurs activités. IIP est intégré au projet *Ambition 2020's*³⁸ qui vise à faire du Royaume-Uni un leader en matière de compétences et d'emploi³⁹.

Selon IIP, environ 6 316,000 employés au Royaume-Unis (26 % de la main-d'oeuvre) travaillent dans des organisations certifiées *Investors in People*. Les bureaux IIP travaillent ainsi avec plus de 40,000

³⁷ <http://emploiuebec.net/entreprises/formation/loi-competences/exemptions.asp>

³⁸ <http://www.ukces.org.uk/publications/ambition2020>

³⁹ Source : UK Commission of Employment and Skills (Novembre 2010) – Perspectives and Performance of IIP : A literature review

organisations qui se trouvent dans les différentes régions administratives du Royaume-Uni et dans 20 pays à travers le monde. Ces bureaux ont le mandat d'accompagner les organisations à travers une démarche sur mesure, alignée aux besoins et aux enjeux d'affaires actuels et futurs de celles-ci. De plus, puisque les organisations britanniques ont des activités à travers le monde, IIP mentionne que la certification est disponible en 25 langues⁴⁰.

4.3.1.2 Le cadre de référence IIP : un modèle intégré et sophistiqué

L'un des intérêts dans l'approche IIP est son orientation vers la performance globale d'une organisation. En effet, l'approche se base sur un processus qui vise à cibler les enjeux organisationnels et à mettre en place des priorités stratégiques RH (People) intégrées pour améliorer la performance globale de l'entreprise et atteindre des objectifs spécifiques.

Tout commence par la définition des objectifs stratégiques, c'est-à-dire ce que l'on cherche à faire/atteindre. Pour IIP, ces objectifs peuvent être : 1) de gérer un changement; 2) d'accroître l'efficacité; 3) de maximiser la profitabilité; 4) d'accroître les ventes; 5) d'améliorer la productivité; 6) de bâtir le leadership stratégique.

Le cadre de référence IIP comprend trois étapes inspirées des approches de qualité ISO⁴¹:

1. Planifier : élaborer les stratégies pour améliorer la performance
2. Mettre en œuvre/agir : mettre en place les actions pour améliorer la performance
3. Évaluer et améliorer : évaluer et améliorer la performance

Ces trois étapes du processus sont mesurées à l'aide de dix indicateurs tel qu'illustré dans la Figure 4.1, puis chacun de ces indicateurs est décliné en un certain nombre d'activités-clés qui se subdivisent en activités standards (obligatoires) et en activités optionnelles (Tableau 4.6). Pour obtenir la certification IIP, les organisations doivent démontrer que leurs pratiques en matière de capital humain répondent aux indicateurs IIP. Au contraire des modèles provenant du courant de la qualité qui définit les critères d'avance, IIP offre une flexibilité aux organisations en leur donnant la possibilité de s'évaluer soit selon le standard de base, soit en bonifiant leur démarche selon leurs enjeux d'affaires, leur secteur et leur taille⁴². Par ailleurs, IIP fournit l'outil *Business scoping tool* qui permet d'identifier les critères de performance selon les enjeux d'affaires⁴³. Les consultants IIP accompagnent et guident les organisations dans la sélection des critères. Selon la documentation IIP, les indicateurs sont revus tous les 3 à 5 ans afin d'assurer leur pertinence et leur alignement à la réalité des organisations.

⁴⁰ <http://www.investorsinpeople.com/choose-country>

⁴¹ Source : © Investors in People - UK Commission for Employment and Skills. www.investorsinpeople.co.uk

⁴² <http://www.investorsinpeople.co.uk/NEEDS/BUSINESSPRIORITIES/Pages/MaximisingProfitability.aspx>

⁴³ <http://www.investorsinpeople.co.uk/MediaResearch/Tools/scopingtool/Pages/ReportBuilder.aspx>.

Figure 4.1

Le cadre de référence Investors in People



Reproduit avec autorisation de Investors in People

Source : © Investors in People - UK Commission for Employment and Skills. www.investorsinpeople.co.uk

Tableau 4.6

Le cadre de référence Investors in People : actions standards et actions optionnelles (*Reproduit avec autorisation de Investors in People*)

THE INVESTORS IN PEOPLE FRAMEWORK: A SUMMARY OF ITS CONTENTS									
PLAN				DO				REVIEW	
01: BUSINESS STRATEGY	02: LEARNING & DEVELOPMENT STRATEGY	03: PEOPLE MANAGEMENT STRATEGY	04: LEADERSHIP & MANAGEMENT STRATEGY	05: MANAGEMENT EFFECTIVENESS	06: RECOGNITION & REWARD	07: INVOLVEMENT & EMPOWERMENT	08: LEARNING & DEVELOPMENT	09: PERFORMANCE MEASUREMENT	10: CONTINUOUS IMPROVEMENT
THE STANDARD TOP MANAGERS SHOULD MAKE SURE (AND THEIR PEOPLE SHOULD CONFIRM) THAT:									
The organisation has a vision/purpose, strategy and plan	Learning priorities are clear and linked to the plan	People are encouraged to contribute ideas	Managers are clear about the capabilities they need to lead, manage and develop people	Managers are effective and can describe how they lead, manage and develop their people	People believe they make a difference	Ownership and responsibility are encouraged	People's learning and development needs are met	Investment in learning can be quantified	Evaluation results in improvements to people strategies and management
People are involved in planning	Resources for learning and development are made available	There is equality of opportunity for development and support	People know what effective managers should be doing		People believe their contribution is valued	People are involved in decision-making		Impact can be demonstrated	
Representative groups (where appropriate) are consulted when developing the plan	The impact will be evaluated								
YOUR CHOICE TOP MANAGERS SHOULD MAKE SURE (AND THEIR PEOPLE SHOULD CONFIRM) THAT:									
Clear core values relate to vision and strategy	The learning and development strategy builds capability	The recruitment process is fair, efficient and effective	Leadership and management capabilities for now and the future are defined	Managers are role models of leadership, teamwork and knowledge sharing	Reward and recognition strategies link to business strategy and are externally benchmarked	Effective consultation and involvement is part of the culture	Learning and development resources are used effectively	The contribution of people strategies is measured and evaluated	Self review and information from external review are used
Key performance indicators are used to improve performance	Plans take account of learning styles	A diverse, talented workforce is created	Managers are helped to acquire these capabilities	Coaching is part of the culture	Representative groups are consulted (where appropriate)	People are supported and trusted to make decisions	Learning is an everyday activity	Impact on key performance indicators can be described	Effective feedback methods are used to understand people's views on how they are managed
Social responsibility is taken into account in the strategy	People help make decisions about their own learning	A work-life balance strategy meets the needs of its people	Leadership and management strategy link to business strategy, taking account of external good practice	People are helped to develop their careers	What motivates people is understood	Knowledge and information are shared	Innovative and flexible approaches to learning and development are used	Performance improves as a result	Internal and external benchmarking are used
People and stakeholders are involved in strategy development	Learning and development is innovative and flexible	Constructive feedback is valued	Everyone is encouraged to develop leadership capabilities	There is a culture of openness and trust	Success is celebrated	People are committed to success	People are given the opportunity to achieve their full potential	Career prospects improve	People's views on how they are managed improves
	There is a culture of continuous learning	The structure makes the most of people's talents			Benefits strategy goes beyond legal requirements	There is a culture of continuous improvement	All learning is valued and celebrated and is an everyday activity	Flexible and effective approaches to measuring return on investment are used	People believe it's a great place to work
					Colleagues' achievements are recognised	People can challenge the way things work	Mentoring is used	Return on investment in people is reported to stakeholders	
						There is a sense of ownership and pride in working for the organisation	Personal development is supported		

4.3.1.3 Les niveaux de certification IIP

Quatre niveaux de certification IIP sont disponibles : 1) IIP - Les organisations répondent aux 39 critères de base (Standard); 2) IIP Bronze - Les organisations répondent aux 39 critères base ainsi qu'à 26 standards additionnels au choix; 3) IIP Argent - Les organisations répondent aux 39 critères de base ainsi qu'à 72 standards additionnels au choix; 4) IIP Or - Les organisations répondent aux 39 critères de base ainsi qu'à 126 standards additionnels au choix.

4.3.1.4 Le fonctionnement du Programme IIP

Le souhait d'IIP est de rendre le processus le plus simple possible pour les organisations. Par conséquent, contrairement aux démarches de qualité comme Baldrige, les organisations qui participent au programme IIP n'ont pas de dossier de candidature à compléter. Un simple formulaire de demande d'accréditation envoyé à *Investors in People International* est requis. Une entreprise qui désire obtenir la certification doit entrer en communication avec un centre *Investors in People*. Il existe huit centres (sept au Royaume-Uni et un dédié à l'International). Lorsqu'IIP reçoit la demande d'accréditation, un spécialiste expérimenté/accrédité est attiré à l'organisation. Ces spécialistes sont généralement des consultants autonomes experts dans les domaines requis par l'organisation.

Avant de se lancer directement dans la certification

Le spécialiste IIP qui reçoit la demande d'une organisation intéressée entre en communication avec les intervenants afin de bâtir un plan de match qui sera en lien avec les objectifs d'affaires visés. Selon les documents IIP, la majorité des organisations travaillent avec les spécialistes IIP sur une période de 6 à 12 mois avant de passer à l'évaluation menant à la certification. Les spécialistes IIP aident alors l'organisation à cibler sa stratégie d'affaires. Six catégories de stratégies sont possibles⁴⁴. Un diagnostic de l'entreprise sera effectué permettant ainsi d'identifier rapidement les éléments qui répondent aux critères IIP et les dimensions qui vont demander des efforts et des ajustements afin d'atteindre les objectifs visés et l'accréditation. Par ailleurs, du support et des conseils pour élaborer le plan de changement seront offerts par IIP, et des ressources expertes dans des domaines spécifiques seront aussi proposées au besoin.

Les ressources proposées par IIP aux organisations participants sur son site Web sont à la fois très complètes et gratuites. On y retrouve ainsi une gamme d'outils, des questionnaires, des répertoires de meilleures pratiques, des vidéos, des articles, des résultats de recherche, et nombre de suggestions d'activités et de plans d'action. Soulignons en particulier l'outil d'auto-diagnostic (*IIP Interactive*)⁴⁵ qui permet aux organisations d'effectuer une évaluation interactive de leurs objectifs et de leurs situations actuelles pour ensuite donner des suggestions d'activités, d'outils et de ressources à mettre en place pour améliorer la performance. Cet outil contient aussi des outils et des ressources pour aider les organisations à améliorer leurs pratiques en matière de capital humain.

⁴⁴ <http://www.investorsinpeople.co.uk/Needs/BusinessPriorities/Pages/default.aspx>

⁴⁵ <http://www.investorsinpeople.co.uk/interactive/Pages/default.aspx>

Prêt pour la certification IIP?

Les organisations qui se sentent prêtes à obtenir la certification IIP peuvent participer à l'évaluation à tout moment. L'évaluateur IIP prépare un plan d'évaluation comprenant les objectifs visés et les livrables. Ce plan est approuvé par *Investors in People*. L'évaluation comprend une visite des lieux ainsi qu'une série d'entrevues avec un échantillon de parties prenantes au sein de l'organisation. D'autres données sont aussi recueillies à l'aide de résultats de questionnaires, d'observations, et de l'analyse de documents.

Suite à l'évaluation, une rétroaction orale est fournie et un rapport exposant les forces et les pistes d'amélioration est partagé avec les dirigeants de l'organisation. Si l'évaluation est positive, le rapport est envoyé à un panel de juge d'*Investors in People* qui examinera le dossier afin d'émettre la certification. Si l'évaluation est négative, un rapport détaillé comprenant des suggestions de pistes d'amélioration est fourni. Les frais de la certification sont établis en fonction de l'organisation (environ 750 livres / jour). En ce qui a trait aux frais de consultation en préparation ou suite à la certification, IIP estime que ces frais peuvent s'élever 5000 et 100,000 livres selon les besoins et la taille de l'organisation.

La certification a une durée de 3 ans. Suite au dépôt du rapport, les spécialistes *Investors in People* font un suivi auprès de l'organisation après 18 mois. Les organisations peuvent modifier ce délai selon leurs besoins.

4.3.1.5 Portée de la norme IIP et organisations visées

Investors in People est accessible à toutes les organisations comprenant au minimum deux employés. Le rapport *Perspectives and Performance of Investors in People : A literature Review (Novembre 2010)*, *UK Commission for Employment and Skills*, ainsi que l'étude de juillet 2012 *Research to support the evaluation of Investors in People: Employer survey, UK employment of Skills, July 2012*, mentionnent que depuis sa création le secteur privé (66%) et les organismes bénévoles (18%) représentent les secteurs les plus intéressés par le IIP et qu'ils tiennent à maintenir leur statut dans le temps. Le rapport mentionne que ces deux types d'organisations connaissent mieux les standards IIP et la valeur que le programme peut apporter à leur organisation. Les nouvelles certifications sont principalement accordées aux petites entreprises (43% ont moins de 25 employés). Elles semblent toutefois moins les maintenir dans le temps avec un renouvellement de seulement 25%.

Malgré tout, lors de notre entrevue avec IIP, il a été mentionné que les PME qui décident de participer au IIP perçoivent souvent une plus grande valeur ajoutée au IIP que les grandes entreprises, car elles reçoivent un accompagnement personnalisé et un accès à des ressources pour les aider à bâtir leurs capacités organisationnelles⁴⁶. Par exemple, IIP donne accès à des spécialistes experts dans différents domaines et des études de cas de différentes industries sont également disponibles⁴⁷. Les entreprises

⁴⁶ <http://www.investorsinpeople.co.uk/Needs/Pages/SizeSector.aspx>

⁴⁷ <http://www.investorsinpeople.co.uk/MediaResearch/CaseStudy/Pages/default.aspx>

dites *Championnes*, quant à elles, peuvent aussi partager leur expérience à l'aide de présentations, de mentorat et de portes ouvertes, devenant ainsi des références en matière de meilleures pratiques⁴⁸.

Depuis quelques années, IIP connaît une baisse d'achalandage qui peut être attribuée à la récession et aux baisses dans les budgets de formation. De plus, plusieurs entreprises qui participent au programme décident parfois de ne pas opter pour la certification finale. Les facteurs qui empêchent les entreprises privées d'adopter IIP sont en lien avec leurs caractéristiques et leurs ambitions, comme la culture organisationnelle, les approches à la formation et au développement du talent ainsi que les objectifs de croissance.

4.3.1.6 Les facteurs de succès liés à la certification IIP

La valeur ajoutée de la certification IIP repose sur le fait que ce programme offre un cadre de référence intégrateur au développement du capital humain. Toutefois, pour avoir un réel impact, le programme IIP doit être aligné aux objectifs de l'organisation et au plan d'affaires des entreprises. Il est intéressant de noter que, selon les recherches IIP, les organisations qui ont obtenu le plus de résultats positifs avec le IIP avaient les caractéristiques suivantes: un processus formel d'implantation de nouvelles pratiques; un leadership fort; une stratégie d'affaires et un focus vers les processus; une ouverture à la rétroaction; ainsi qu'une préparation et planification des efforts et un autodiagnostic des pratiques en matière de capital humain. Comme tout programme d'amélioration continue, cette approche ne peut donner des résultats qu'en y accordant une priorité clé, c'est-à-dire en y accordant du temps et des ressources. IIP se distingue toutefois des autres programmes par la qualité de ses critères, la flexibilité du modèle, l'alignement aux enjeux d'affaires, l'absence de dossier de candidature à déposer, et par la qualité des outils et ressources offertes gratuitement sur internet.

4.3.2 Entreprise en santé

Il s'agit d'une norme québécoise innovante dont la notoriété est en plein essor. La certification *Entreprise en santé: Norme BNQ 9700-800 - Prévention, promotions et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail* s'inscrit dans les préoccupations locales, nationales et mondiales en matière de santé et de prévention. Aujourd'hui, les organisations investissent davantage dans des programmes de santé et de mieux-être afin de contrôler les coûts reliés à la non-santé, améliorer leur notoriété et répondre à leurs obligations légales de protéger la santé physique et mentale des employés (ex : Loi sur Normes du travail du Québec et ses obligations en matière d'harcèlement psychologiques, Loi sur la santé et la sécurité du travail du Québec). En 2011, 72% des entreprises avaient des activités de santé/mieux-être, contre 44 % en 1997. Cependant, malgré la croissance des activités reliées à la santé, peu d'organisations ont implanté une stratégie globale de santé, un programme structurée et une approche pour mesurer les résultats de ces efforts⁴⁹.

⁴⁸ <http://www.investorsinpeople.co.uk/Journey/Champions/Pages/CurrentChampions.aspx>

⁴⁹ Marie-Claude Pelletier (octobre 2012) session d'information, Groupe entreprise en santé

4.3.2.1 Historique, raison d'être et affiliation de la norme

L'organisme à but non lucratif *Groupe entreprises en santé* a été créé en 2005 par un regroupement d'entreprises préoccupées par la santé et le développement économique du Québec et se consacre à la promotion de la santé et à la prévention de la maladie en milieu de travail. Selon les renseignements présentés dans la session d'information Employeurs en santé⁵⁰, le coût de la « non santé » au Québec représente plus de 11 % du PIB et plus de 40 % du budget provincial. Au Québec, la dépression et les problèmes de santé psychologiques représentent la première cause d'invalidité court et long terme. Le Conference Board du Canada quant à lui, mentionne que plus de \$500 million par année sont perdus en raison de maladies chroniques. En raison du vieillissement de la population, ces pertes pourraient atteindre plus de \$1.5 milliards par année en 2015⁵¹.

En Février 2008, le Groupe entreprises en santé et le Bureau de normalisation du Québec⁵² ont développé la norme « *Entreprise en santé* », de type ISO. Cette norme est entrée en vigueur en mars 2009 et vise à maintenir et à améliorer l'état de santé des employés de façon durable. Les employeurs peuvent recevoir une certification attestant de la conformité aux exigences précisées dans la norme. « *Entreprise en santé* » constitue une action concrète intégrée au « Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids 2006-2012 ». Celle-ci fait partie d'un des axes prioritaires de ce plan, celui de promouvoir des normes sociales favorables aux saines habitudes de vie⁵³ au moyen d'une certification.

A sa fondation, le Groupe a bénéficié de l'appui de la Fondation Lucie et André Chagnon au moment de son démarrage. La norme « *Entreprise en santé* » et son programme de certification ont été coordonnés par le Bureau de normalisation du Québec, grâce au financement du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, du Mouvement Desjardins et de Power Corporation. Aujourd'hui, Groupe *Entreprise en santé* est financé par ses membres ainsi que par la Santé publique du Québec, la CSST, le Mouvement Desjardins et Power Corporation⁵⁴. Depuis 2008, 31 organisations ont obtenu la certification. Lors de notre entrevue, on nous mentionne que 300 organisations ont débuté des démarches vers l'obtention du certificat.

En Septembre 2010, le Conference Board du Canada, grâce au financement de l'Agence de la santé publique du Canada, a effectué l'étude de cas GP2S pour comprendre la mise en œuvre de programmes de santé pour les employés au Québec. Selon ce rapport, l'objectif de cette recherche était

⁵⁰ Marie-Claude Pelletier (octobre 2012) session d'information, Groupe entreprise en santé

⁵¹ Conference Board du Canada (Juin 2012) - Making the Business Case for Investments in Workplace Health and Wellness

⁵² BNQ : organisme central de normalisation, de certification et de diffusion d'information sur les normes, officiellement reconnu par le gouvernement du Québec et qui détient des accréditations du Conseil canadien des normes – www.bnq.qc.ca

⁵³ ww.saineshabitudesdevie.gouv.qc.ca

⁵⁴ Source : Dépliant – Le travail c'est la santé – Groupe entreprises en santé ; Session d'information – Groupe entreprises en santé.

de mettre en relief une initiative prometteuse à l'intention des entreprises et des employeurs pour prévenir et prendre en charge les maladies chroniques⁵⁵. Selon les auteurs de l'étude, cette norme se distingue des autres "par son approche et son ambitieuse portée" qui "vise le changement partout au Québec au moyen de deux leviers : 1) la mobilisation d'employeurs pour diffuser ces messages de prévention et de promotion de la santé dans l'ensemble de la province" (page 5); 2) la proposition d'un plan d'action et d'un processus de certification entièrement nouveaux. Selon le Conference Board, la revue Working Well, voit en cette norme [traduction] « une première au Canada, une première en Amérique du Nord et une première dans le monde » (2010 :6)

4.3.2.2 Objectifs du programme et de la norme

Groupe entreprises en santé véhicule le message qu'une organisation en santé passe par des employés en santé. Le programme de certification vise trois objectifs : 1) l'intégration de la valeur de la santé dans la gestion des entreprises ; 2) la création des conditions favorables à la responsabilisation des gens en regard à leur santé ; 3) l'acquisition de saines habitudes de vie et le maintien d'un milieu de vie favorable à la santé.

La norme, quant à elle, permet de fournir un cadre pour la mise en œuvre et le maintien des pratiques de gestion favorables à la santé des personnes en milieu de travail. Pour obtenir la certification Entreprise en santé, les organisations doivent démontrer les pratiques suivantes :

- 1 Les habitudes de vie du personnel : par exemple services-conseils en nutrition, programmes de sensibilisation à l'activité physique, formation sur la gestion du stress, activités d'éducation sur différentes maladies comme le diabète, l'hypertension, la ménopause, etc.
- 2 L'équilibre travail-vie personnelle : par exemple politique de conciliation travail-vie personnelle, horaires flexibles, garderie en milieu de travail, congés pour des raisons familiales, retour progressif à la suite d'absence pour raisons de santé, etc.
- 3 L'environnement de travail : par exemple: distributrices d'aliments santé, aires de stationnement sécuritaires pour les vélos, programmes de soutien aux travailleurs ayant des malaises physiques, aménagement d'aires de relaxation, etc.
- 4 Les pratiques de gestion : ex: intervention pour favoriser l'esprit d'équipe, plan de développement professionnel individualisé, mécanisme de consultation des travailleurs, formation des gestionnaires sur la reconnaissance et sur les communications efficaces, etc.

Les entreprises peuvent être certifiées selon deux niveaux de reconnaissance, soient :

- 1 Entreprise en santé (ES): l'entreprise démontre clairement son engagement envers la santé et le mieux-être d'une façon structurée et planifiée en fonction des problèmes de santé et des besoins du personnel identifiés lors d'une cueillette de données, ainsi qu'en fonction des priorités de l'entreprise

⁵⁵ Conference Board du Canada (Septembre 2010) - Le GP2S : pour encourager la mise en œuvre de programmes de santé pour les employés au Québec

- 2 Entreprise en santé (ES– Elite) : les interventions et les sphères d'activités sont en plus grands nombres. La santé et le mieux-être sont intégrés dans la culture de l'entreprise et ses processus de gestion.

4.3.2.3 La santé : cinq phases de conscience

L'étude de cas du Conference Board⁵⁶ confirme l'originalité de l'approche d'Entreprise en santé, qui amène les organisations à traverser jusqu'à cinq phases de compréhension et de maturité à l'égard des programmes de santé globale. Entreprise en santé offre des services et des ressources afin de répondre aux différents besoins de ces cinq phases :

Phase 1 - La non conscience : à cette étape, les employeurs ne sont pas au fait de l'existence, de la pertinence, et du contenu des programmes de santé globale.

Phase 2 - La conscience : à cette étape, il importe de démontrer l'importance, les avantages des programmes de santé globale et les risques/coûts de la non-santé de leurs employés.

Phase 3 - La préparation : lorsqu'un employeur s'engage dans une démarche, Entreprise en santé l'appui dans les phases de préparation, d'identification des secteurs où des améliorations s'imposent (ex : le régime alimentaire des employés, des saines politiques, etc.) ainsi que dans l'approche pour l'obtention du certificat.

Phase 4 - L'implantation : du soutien sous forme de sessions d'échanges et de co-développement sur des problématiques communes, de reconnaissance et de valorisation des efforts, de partage de connaissances et de réseautage est disponible afin de maximiser les chances de succès de l'implantation des programmes de prévention et de promotion de la santé et l'obtention de la certification.

Phase 5 - Le maintien, selon leur état d'avancement : comme dans toute initiative de changement, le succès repose sur les suivis et les renforcements afin d'assurer le maintien des programmes et l'intégration des nouveaux comportements au quotidien. Entreprise en santé assure donc à cette phase, la diffusion de connaissances et de pratiques exemplaires relativement à l'évaluation, au renforcement et au renouvellement de l'engagement des employés en faveur du programme. De plus, des renseignements au sujet de tableau de bord santé sont fournis.

4.3.2.4. Obtenir la certification : un cadre d'intervention en 5 étapes

Pour obtenir la certification ES ou ES Élite, les organisations doivent démontrer la mise en œuvre des cinq dimensions obligatoires⁵⁷.

⁵⁶ Conference Board du Canada (Septembre 2010) - Le GP2S : pour encourager la mise en oeuvre de programmes de santé pour les employés au Québec

⁵⁷ Marie-Claude Pelletier (octobre 2012) session d'information, Groupe entreprise en santé

Dimension 1 - Engagement de la direction et politique sur la santé et le mieux-être : pour obtenir le niveau ES : l'entreprise doit démontrer la mise en place d'une politique sur la santé/mieux-être, mais également qu'un membre de la direction est responsable du programme et qu'un budget spécifique est attribué. Pour obtenir la certification ES élite, trois conditions sont à remplir : les objectifs liés à la santé doivent être intégrés au plan stratégique RH ; les gestionnaires doivent être formés sur la santé et le mieux-être et la description de tâches des gestionnaires inclut la santé.

Dimension 2 - Mise en œuvre d'un comité de santé/mieux-être : pour obtenir le certificat ES, le comité doit étudier l'information liée à la santé, élaborer et mettre en œuvre le programme de Santé/Mieux-être aligné aux besoins, et enfin évaluer le programme. Pour la certification ES élite, les membres du comité doivent obtenir une formation dans le domaine de la santé ou du mieux-être.

Dimension 3 - Cueillette de données : pour obtenir le certificat ES, les organisations doivent recueillir des données sur les besoins des employés ainsi que sur les indicateurs organisationnels de "non-santé" (coûts liés à l'absentéisme, à la santé/sécurité, aux avantages sociaux, au roulement de personnel). Les résultats doivent également être communiqués aux employés. Pour ES élite, les résultats doivent faire l'objet d'une discussion entre la direction et les employés.

Dimension 4 - Plan d'intervention structuré : pour la certification ES, des activités doivent être mise en œuvre. Ces activités doivent être alignées aux besoins identifiés dans la cueillette de données, les priorités organisationnelles et l'efficacité des interventions. Les activités doivent porter sur la sphère *Habitudes de vie* et au moins une autre dimension. Pour chaque activité, un plan d'action doit être établi (personne responsable, objectifs, budget, agenda, plan de communication et plan d'évaluation). Pour la certification ES élite, des activités dans chacune des quatre sphères doivent être mises en œuvre et des objectifs de résultats pour chacune des activités doivent être établis.

Dimension 5 - Évaluation : pour la certification ES, les niveaux de participation et de satisfaction des participants doivent être évalués pour chaque activité. La certification ES élite exige une mesure des objectifs de résultats fixés ainsi qu'une discussion entre la direction et les employés sur les résultats.

Par la suite, une demande de certification auprès du BNQ doit être effectuée. Des vérificateurs du BNQ feront l'étude des documents de l'entreprise et effectueront une visite des lieux. Un rapport d'évaluation est ensuite émis. L'émission du certificat de conformité BNQ est valide pour deux ans avec une possibilité de renouvellement sujet aux vérifications de maintien.

4.3.3 Employeur Remarquable : une certification pour les PME du Québec

Au Québec et au Canada, nous constatons qu'il n'existe pas de certification portant sur l'ensemble des pratiques RH gérées par un organisme public/parapublic ou un organisme à but non lucratif. Au Québec, la seule certification officielle, Employeur remarquable, a été mise en œuvre par le cabinet de conseil privé – Groupe Ambition. Cette certification est unique est son genre car, contrairement au Palmarès des Meilleurs employeurs, elle est validée par le Bureau des Normes du Québec, le BNQ (BNQ 9825-900) et vise les PME du Québec.

Cette norme a été développée suite à une réflexion sur les enjeux démographiques et économiques du Québec. Selon M. Bernier, créateur de la norme, la pression vient des transformations industrielles que vit le Québec. *Actuellement, toutes les régions tentent d'attirer de nouveaux investisseurs et de nouveaux résidents pour activer leurs milieux. Toutes cherchent à cerner leur identité, leurs caractéristiques ou «branding» régional. Face à leur défi de positionnement, comment peuvent-ils officiellement se proclamer comme une bonne région s'il n'y a pas de concept reconnaissant les employeurs de qualité dans leurs milieux?*⁵⁸

Les municipalités doivent donc se préparer à faire face aux défis du vieillissement de la population, de la rareté de main-d'œuvre dans des secteurs clés, à l'exode des jeunes vers les grands centres ou encore au faible intérêt de certains travailleurs envers certains types d'emplois. Par ailleurs, étant donné que les changements sociodémographiques commencent à transformer les relations employés-employeurs, certains enjeux tels qu'attirer, retenir, motiver et développer la main-d'œuvre deviennent des enjeux d'affaires prioritaires et non simplement la seule priorité des RH. Employeur remarquable pose aux PME les trois questions suivantes⁵⁹: 1) le manque de personnel nuit-il à votre expansion ?; 2) les chercheurs d'emploi vous choisissent-ils ?; 3) vous considérez-vous comme un employeur de qualité? La démarche Employeur remarquable propose donc une approche structurée à toute PME qui désire améliorer ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

L'approche s'adresse aux 5-10% des PME du Québec qui sont intéressées à revoir leurs pratiques de gestion de façon proactive, leur permettant d'être mieux préparées pour affronter les défis futurs en matière de main d'œuvre et de gestion du capital humain en plus d'obtenir une reconnaissance publique reconnue par un organisme externe. Le modèle a été développé avec l'appui d'un comité consultatif composé de membres du BNQ, d'Emploi-Québec, de l'Université Laval, de représentants de PME et d'un expert en statistiques⁶⁰.

Une entreprise qui désire obtenir la certification Employeur remarquable distribue à l'ensemble de ses employés un sondage qui mesure 68 dimensions ressources humaines. L'administration du sondage est en outre assurée par le Groupe Ambition. Les données brutes du sondage sont ensuite envoyées au BNQ qui a la responsabilité de vérifier la qualité du processus et le niveau des résultats par rapport à la norme. Par la suite, la certification est obtenue lorsque les résultats du sondage sont supérieurs à 70% (moyenne des 68 dimensions). Les entreprises qui désirent s'améliorer ont accès à une approche en 9 étapes pour bâtir leurs pratiques RH ainsi qu'à un guide avec plus d'une centaine d'idées en matière de gestion du capital humain.

A l'heure actuelle, 19 petites entreprises (moyenne de 35 employés) de différents secteurs ont été certifiées. Lors de notre entrevue, M. Bernier mentionnait que la Chambre de commerce de l'Abitibi en collaboration avec Emploi-Québec planifie d'organiser un défi régional en 2013 pour encourager les entreprises à devenir des Employeurs remarquables. De plus, à la fin 2013, le Ministère de

⁵⁸ Pierre Bernier (2012), La transformation démographique du Québec et ses impacts sur les organisations, (p.3)

⁵⁹ <http://www.employeurremarquable.com/>

⁶⁰ Source : Entrevue avec M. Pierre Bernier, Président de Groupe Ambition (22 février 2013)

l'immigration et des communautés culturelles et le BNQ visent à appuyer une nouvelle version de la certification employeur remarquable qui s'appellera «Employeur remarquable diversité» afin de reconnaître de façon officielle les entreprises qui gèrent de façon efficace la diversité ethnoculturelle dans leur milieu de travail.

4.3.4 Certificat de qualité des initiatives formation (CQIF)

En ce qui a trait à la formation et au développement des compétences, le Québec s'est doté depuis 2007 du **Certificat de qualité des initiatives formation**⁶¹ qui permet, pour une période de trois ans, de dispenser les organisations des obligations administratives de la Loi sur les compétences de la main-d'œuvre. Plus spécifiquement, ceci veut dire que les titulaires du certificat sont exemptés:

- 1 de l'obligation de déclarer annuellement au ministère du Revenu du Québec les investissements en formation (1%) admissibles conformément à la loi sur les compétences;
- 2 de l'obligation de conserver des pièces justificatives, aux fins de la loi sur les compétences;
- 3 des vérifications par le ministère du Revenu du Québec des dépenses de formation admissibles;
- 4 de l'obligation de transmettre à la Commission des partenaires du marché du travail la Déclaration des activités de formation.

En contrepartie, pour obtenir ce certificat, les organisations doivent développer une gestion plus stratégique, rigoureuse et proactive de la formation. Plus spécifiquement, elles doivent démontrer à la Commission des partenaires du marché du travail qu'elles ont mis en œuvre une approche intégrée de développement continu des compétences en concertation avec les employés et les représentants de l'employeur. Ce processus de gestion de la formation doit comprendre trois activités importantes, soit l'analyse des besoins de formation; la planification et la mise en œuvre des activités de formation et le suivi de la formation.

Pour obtenir la certification, les organisations doivent soumettre un dossier qui comprend les réponses aux questions suivantes :

- 1 *Analyse* : quels sont les objectifs d'affaires de l'organisation? Est-ce que le développement des compétences constitue un levier à l'atteinte des objectifs? Quelles sont les méthodes pour identifier les besoins de formation des employés?
- 2 *Planification et mise en œuvre* : comment les priorités de formation sont-elles établies? Quel est le plan d'action de formation dans les différents départements ?
- 3 *Suivi* : comment les impacts de la formation sur l'atteinte des objectifs sont-ils mesurés? Compte tenu des résultats des mesures de la formation, quels sont les moyens en place pour améliorer le processus ?
- 4 *Intervenants et mécanismes de concertation* : comment les employés et les représentants de l'employeur ont-ils été impliqués et consultés à chacune des étapes ? Comment les rôles et les

⁶¹ http://emploi.quebec.net/publications/pdf/00_fdrcmo_guide_exemptions_200804.pdf (p.5)

responsabilités sont-ils partagés entre l'employeur et le personnel dans le processus de gestion de la formation?

- 5 *Déploiement* : comment le processus de gestion de la formation est-il déployé et mis en œuvre à travers l'organisation?
- 6 *Calendrier de réalisation sur trois ans* : quel est le plan d'action et l'échéancier pour la création et la mise en œuvre du processus de gestion de la formation?

Le dossier doit aussi contenir les outils qui sont utilisés à ces différentes étapes (par exemple : la politique de formation, les questionnaires d'identification des besoins de formation, le plan global ou individuel de formation; les formulaires d'évaluation du rendement, les formulaires d'évaluation des formations, le tableau de bord comprenant des indicateurs de mesure des impacts de la formation) ainsi que les documents décrivant la nomination des représentants des employés pour la démarche de certification. La concertation avec les employés peut s'effectuer dans le cadre d'une structure formelle, comme un comité de formation, un comité de santé et sécurité ou des rencontres ponctuelles entre l'employeur et le personnel. Si le processus de développement des compétences prévoit déjà l'implication de l'ensemble des employés (ex : plans de formation individualisé), il n'est pas nécessaire de désigner des représentants des employés⁶².

Les titulaires du certificat des initiatives de formation doivent se soumettre à des vérifications par la Commission des partenaires du marché du travail qui veut s'assurer de la mise en œuvre et de l'application du processus de développement des compétences. Lorsqu'un employeur ne répond plus aux critères de la certification et voit son certificat révoqué, il doit verser des sommes à un Fonds de développement et de reconnaissance des compétences à titre d'amende et de sanction administrative.

Aujourd'hui, plus de 150 organisations ont obtenu cette certification. En mai 2010, la commission des partenaires du marché du travail a financé une étude réalisée par le Conseil du patronat du Québec pour sonder les entreprises qui avaient été exemptées afin de connaître leur appréciation de ce règlement. 30 entreprises ayant obtenu la certification CQIF et 15 entreprises qui s'étaient dites intéressées par l'exemption, mais qui n'y avaient pas donné suite, ont participé à cette étude. Le sommaire⁶³ de cette étude mentionne les conclusions suivantes :

- Le certificat, pour 70 % des entreprises sondées, représente une attestation, une validation des méthodes de concertation existante. Dans 30 % des cas, il a apporté un changement majeur des mentalités et des façons de faire de l'entreprise au regard de la formation.
- Le principal avantage administratif du CQIF porte sur la diminution de la comptabilité et de la gestion et des suivis de formation, plus particulièrement en ce qui touche la collecte des preuves justificatives imposées par le Règlement sur les dépenses de formation admissibles.
- En plus, et sans doute, le plus important est la valeur « qualitative » du certificat tant du point de vue de l'employeur que des représentants des travailleurs. Cela se traduit notamment par une

⁶² http://emploi.quebec.net/publications/pdf/00_fdrmo_guide_exemptions_200804.pdf (p.6)

⁶³ <http://www.cpq.qc.ca/assets/files/sondages/2010/sondage11mai10.pdf>

meilleure communication, des besoins de formation mieux ciblés, une amélioration des relations de travail, une transparence dans tout le processus de la formation et un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation.

- Les employeurs utilisent également le CQIF à des fins stratégiques, notamment lors du recrutement de personnel et de négociations de contrats, en faisant valoir leur souci de disposer d'une main-d'œuvre compétente et de fournir constamment une formation continue au sein de l'entreprise.
- En ce qui concerne les entrevues tenues auprès des entreprises n'ayant pas fait de demande d'exemption, ces dernières ont fourni de multiples raisons pour ne pas donner suite à la demande d'exemption : manque de ressources, mauvaise compréhension du Règlement sur l'exemption, jugé non prioritaire, etc. Quoique ces raisons soient sans doute valables pour les entreprises concernées compte tenu de leurs limites financières, organisationnelles, etc., elles ne remettent nullement en cause ce règlement.

Le Tableau 4.7 compare les différentes certifications selon une série de dimensions communes.

Tableau 4.7

Caractéristiques des quatre normes/certifications

	INVESTORS IN PEOPLE (ROYAUME-UNI)	ENTREPRISE EN SANTÉ (QUÉBEC)	EMPLOYEUR REMARQUABLE (QUÉBEC)	CERTIFICAT DE QUALITÉ DES INITIATIVES FORMATION (QUÉBEC)
Année	1990	2008	2009	2007
Administrateur de la norme (fournisseur)	Partenariat public-privé UK Commission of Skills	Organisme à but non lucratif - Groupe entreprise en santé (BNQ 9700-800)	Privé – Cabinet conseil (BNQ 9825-900).	Emploi Québec et la Commission des partenaires du mar- ché du travail
Finalité pour l'organisation participante	Améliorer la per- formance des organisations à tra- vers la mise en place de pratiques RH reconnues. "IIP means business"	Améliorer la pro- ductivité à travers le maintien et l'amé- lioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Faire face aux défis d'attraction, de mobilisation, de motivation et de rétention du personnel dans un monde du tra- vail en profonde mutation. • Se démarquer des concurrents. 	Exempter les entre- prises des articles 1 et 2 de la loi favorisant le déve- loppement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.
Finalité pour le fournisseur	Fournir une norme internationale dédiée à l'améliora- tion de la gestion des ressources huma- ines en lien avec la performance et les objectifs d'affaires de l'organisation.	La mission du groupe Entreprises en santé est de mobiliser et accompagner stratégiquement les entreprises dans l'implantation dura- ble d'une démarche structurée et inté- grée, basée sur les meilleures pratiques visant la santé glo- bale en milieu de travail.	Fournir une démar- che à des clients faisant face à des enjeux d'attraction et de rétention en matière de ressour- ces humaines.	Dispenser les entreprises des obligations admi- nistratives de la loi. Inciter les entre- prises à définir un processus de développement des compétences de concertation avec les employés.

	INVESTORS IN PEOPLE (ROYAUME-UNI)	ENTREPRISE EN SANTÉ (QUÉBEC)	EMPLOYEUR REMARQUABLE (QUÉBEC)	CERTIFICAT DE QUALITÉ DES INITIATIVES FORMATION (QUÉBEC)
Contenu de la norme	<p>La norme s’articule autour des 10 dimensions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Stratégie d’affaires 2) Formation et développement 3) Stratégie RH 4) Leadership et gestion 5) Efficacité de la gestion 6) Rémunération et reconnaissance 7) Participation et responsabilisation 8) Apprentissage 9) Mesures de performance 10) Amélioration continue 	<p>Pour obtenir la certification, les entreprises doivent démontrer la mise en place de cinq dimensions :</p> <p>Dimension 1 - Engagement de la direction et politique sur la santé et le mieux-être</p> <p>Dimension 2 - Mise en œuvre d’un comité de santé/ mieux-être</p> <p>Dimension 3 - Cueillette de données</p> <p>Dimension 4 - Plan d’intervention structuré ayant des activités dans les sphères suivantes :</p> <p>Les habitudes de vie du personnel; L’équilibre travail-vie personnelle; L’environnement de travail; Les pratiques de gestion</p> <p>Dimension 5 - Évaluation</p>	<p>La norme mesure quatre dimensions RH - Attirer, motiver, retenir et maximiser la performance – qui s’articulent autour de 68 pratiques dont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La réputation de votre entreprise • Les opportunités professionnelles • L’intérêt porté à l’employé • Les conditions de travail • La rémunération et les avantages sociaux. • L’information et les communications internes • L’intégration du personnel en début d’emploi • L’organisation du travail • L’ambiance et la qualité de vie au travail • L’implication et la participation aux décisions • Le ressourcement et la formation en cours d’emploi • L’appréciation de performance et l’évaluation de rendement • La stimulation et la motivation au travail • La reconnaissance du travail bien fait 	<p>Pour obtenir le certificat, l’entreprise doit s’engager dans la mise en œuvre d’un processus de développement continu des compétences qui se fait dans le cadre d’une structure formelle de concertation requérant la participation de représentants de l’employeur et son personnel. La démarche implique :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) une analyse de la situation de l’entreprise sur le plan du développement des compétences, 2) l’identification de ses besoins de formation, un plan des activités de formation à réaliser et la mise en œuvre de ces activités, 3) la définition de la méthode d’évaluation des impacts de la formation.

	INVESTORS IN PEOPLE (ROYAUME-UNI)	ENTREPRISE EN SANTÉ (QUÉBEC)	EMPLOYEUR REMARQUABLE (QUÉBEC)	CERTIFICAT DE QUALITÉ DES INITIATIVES FORMATION (QUÉBEC)
Fondements théoriques de la norme	Les critères ont d'abord été créés par une analyse des meilleures pratiques. Le modèle se base aujourd'hui sur le modèle High-performance work practices : 4A model (Attitude, Access, Application, Ability).	Le modèle s'inspire de l'étude de « American Productivity and Quality Center » sur les meilleurs programmes de promotion de la santé. O'Donnell, Bishop & Kaplan, (1997).	La norme a été développée par le Groupe Ambition en collaboration avec un comité consultatif multidisciplinaire (BNQ, Emploi-Québec, université Laval; représentants employeurs, expert en statistiques).	Le certificat a été développé par Emploi Québec et la Commission des partenaires du marché du travail.
Nombre d'organisations certifiées	40 000 organisations depuis sa création	Depuis 2008, 31 organisations certifiées. 300 en cours de certification	19 organisations certifiées (entreprises de 34 employés)	Plus de 150 organisations
Coûts directs	Certification : 750 pounds Consultation selon les besoins : 5 000-100 000 pounds	Pour devenir membre : <ul style="list-style-type: none"> • Entreprise de moins de 50 employés : 1 600 \$ • Entreprise de 50 employés et plus : 2 000 \$ Manuel d'accompagnement : 350 \$ Coûts pour administrer un sondage et frais de consultants et de mises en place d'activités : selon les besoins Certification BNQ = 4 000 \$/an pour 3 ans (grande entreprise) + frais pour guides et licence	Sondage : 4 100 \$ + 35 \$/participant Certification BNQ : 1 759 \$ pour 2 ans	1 000 \$
Effort requis (Faible-Moyen-Important)	Moyen : Outils de diagnostic très élaboré et facilement accessible. Accès à des ressources IIP.	Important : Peut représenter 0,5 ressource/année. Obtention de l'appui de la haute direction; design d'une politique santé, administration d'un sondage, mise en place d'un comité, déploiement d'activités, accréditation, etc.	Faible : pour la dimension du déploiement du sondage.	Moyen : Documents à compléter. Validation avec les intervenants du gouvernement. Important : pour les entreprises qui n'ont pas de démarche structurée en place.

	INVESTORS IN PEOPLE (ROYAUME-UNI)	ENTREPRISE EN SANTÉ (QUÉBEC)	EMPLOYEUR REMARQUABLE (QUÉBEC)	CERTIFICAT DE QUALITÉ DES INITIATIVES FORMATION (QUÉBEC)
Niveaux	<p>Quatre niveaux :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. IIP : Les organisations répondent aux 39 critères de base. 2. Bronze : Les organisations répondent aux 39 critères de base ainsi qu'à 26 standards additionnels au choix 3. Argent : Les organisations répondent aux 39 critères de base ainsi qu'à 72 standards additionnels au choix 4. Or : Les organisations répondent aux 39 critères de base ainsi qu'à 126 standards additionnels au choix 	<p>Deux niveaux :</p> <p>Entreprise en santé Entreprise en santé – Elite</p>	<p>Un seul niveau :</p> <p>Employeur remarquable</p>	<p>Pas de niveau</p>
Notoriété	<p>Logotype reconnu au Royaume-Uni</p> <p>Gagnant 2010 UK Business Superbrands</p>	<p>En développement</p>	<p>En développement</p>	<p>En développement</p>
Site web	<p>www.investorsinpeople.com</p> <p>http://www.investorsinpeople.co.uk/Home/index.html</p>	<p>http://www.groupeentreprisesensante.com/fr/</p> <p>http://www.bnq.qc.ca/fr/communique/norme_sante_index.html</p>	<p>http://www.employeur-remarquable.com/</p> <p>http://www.bnq.qc.ca/fr/certif/detail_programme/detail_9825-900.html</p>	<p>http://emploiquebec.net/entreprises/formation/loi-competences/exemptions.asp</p> <p>www.partenaires.gouv.qc.ca</p>

4.4 Les modèles d'excellence en gestion

Notre investigation a permis de recenser quatre modèles (Tableau 4.8) qui incluent des critères en matière de capital humain et des prix d'excellence soit :

- 7 Baldrige Performance Excellence Program (Malcolm Baldrige National Quality Award) - National Institute of Standards and Technology's (États-Unis)
- 8 EFQM Excellence Model (Excellence Awards): Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (Europe)
- 9 Progressive Excellence Program (Excellence Awards): Excellence Canada (Canada)
- 10 Qualimètre (Grands prix québécois de la qualité): Mouvement québécois de la qualité (Québec)

Chaque modèle d'excellence (ex: Progressive Excellence Canada, Qualimètre) offre un cadre et des critères pour permettre aux organisations de se mesurer et de progresser vers l'atteinte de niveaux d'excellence. Les modèles s'articulent aussi autour d'un processus d'obtention d'une distinction ou d'un prix (ex: Awards of Excellence au Canada remis par le Gouverneur général du Canada, Grands prix québécois de la qualité au Québec remis par le Premier Ministre du Québec). Pour obtenir ces prix, les organisations doivent soumettre un dossier qui démontre que ces pratiques sont en place et qu'elles répondent aux critères d'excellence.

Les organisations qui décident de mettre en œuvre ces modèles veulent généralement intégrer les principes de la gestion de la qualité au sein de leur organisation et déployer des meilleures pratiques d'affaires. Le cadre du mouvement de qualité propose une structure d'analyse systémique et un cadre de travail. Concrètement, les activités clés de l'organisation sont analysées dans leur ensemble, puis les unes par rapport aux autres. Les forces et les opportunités d'amélioration sont ainsi identifiées.

Puisque tous les modèles d'excellence en gestion s'inspirent du mouvement de la qualité, le cadre d'ensemble contient des similarités, soit un ensemble de critères d'excellence dits de *classe mondiale*. On y retrouve des critères pour évaluer la qualité du leadership, la planification stratégique, l'attention accordée aux clients, la gestion de l'information, les opérations, la GRH, ou encore la performance et les résultats de l'organisation.

Afin d'obtenir les prix du mouvement qualité (ex : Baldrige), les organisations doivent entreprendre une démarche interne afin de monter un dossier de candidature qui présente le diagnostic de l'organisation selon les différents critères du modèle d'excellence. Ceci représente un investissement important tant en terme de coûts directs que d'efforts en temps. En effet, aux États-Unis par exemple, on suggère aux organisations de mettre en place une équipe multidisciplinaire composée de sept membres, chacun responsable d'une catégorie (Getting started with Baldrige criteria)⁶⁴. Le mouvement québécois de la qualité mentionne qu'un dossier pourra prendre plus d'un mois à compléter. Des séances d'information sont offertes aux équipes qui veulent s'améliorer en vue de

⁶⁴ http://www.nist.gov/baldrige/enter/self_started.cfm

recevoir un Grand Prix. Dans certains cas, des coûts sont aussi reliés à l'achat de guides détaillant les critères et le processus d'inscription (ex. : Excellence Canada).

Le dossier est ensuite remis aux organisations responsables de la gestion des normes de qualité qui auront sélectionné et formé des équipes de juges-évaluateurs indépendantes, bénévoles et multidisciplinaires. Une équipe d'évaluateurs sera assignée à un dossier précis. L'équipe aura la responsabilité d'analyser ce dossier et de remettre à l'organisation participante un rapport d'évaluation détaillé présentant les forces, les zones d'amélioration et le score final. Les juges-évaluateurs effectuent aussi des visites sur les lieux des organisations afin de pouvoir confirmer leurs évaluations. Lors de notre entrevue, le mouvement de la qualité du Québec nous mentionne que leurs évaluateurs-bénévoles investissent approximativement 10 à 20 jours pour évaluer un dossier de candidature et les rapports d'évaluation peuvent contenir entre 25 à 40 pages. Enfin, suite au diagnostic, l'organisation devra aussi mettre en place une approche de gestion de changement afin de mettre en place des actions pour améliorer sa performance.

4.4.1 Exemple de critères RH : Qualimètre et Grands prix québécois de la qualité (catégories Ressources humaines et Leadership)

Pour mieux comprendre les cadres de références qui sont utilisés, nous décrivons ci-dessous les dimensions que l'on retrouve dans le Qualimètre et dans les Grands prix québécois de la qualité.

4.4.1.1 L'exemple du Qualimètre

Tel que décrit sur le site web du mouvement québécois de la qualité : *'Le Qualimètre est un outil de diagnostic reconnu qui mesure les forces et les opportunités d'amélioration de votre organisation. Il couvre les approches en place, les façons dont vous les appliquez et les améliorez, leur alignement avec l'ensemble des besoins de l'organisation et les résultats qui en découlent. En plus d'être le référentiel des Grands Prix québécois de la qualité, le QUALimètre est un modèle de gestion reconnu, tout comme ceux de la Fondation européenne de la qualité et du Malcolm Baldrige National Quality Award. Les mêmes critères d'excellence sont appliqués. Le QUALimètre est pertinent pour tout type d'entreprise ou d'organisme, quel que soit leur domaine ou leur taille⁶⁵.*

Le Qualimètre comprend sept dimensions d'évaluation (Figure 4.2), soit: 1) le leadership, 2) la planification stratégique; 3) l'attention accordé aux clients; 4) la mesure, l'analyse et la gestion de l'information; 5) l'attention accordée aux ressources humaines; 6) l'attention accordé au fonctionnement opérationnel; et 7) les résultats de l'organisation.

⁶⁵ <http://www.qualite.qc.ca/services/service-de-diagnostic-qualimetre>

4.4.1.2 Exemples de dimensions Ressources humaines et Leadership mesurées dans le questionnaire des Grands Prix québécois de la qualité ⁶⁶

Les dimensions «Ressources humaines»

- *Organisation du travail.* Comment votre organisation détermine-t-elle les effectifs et les compétences dont elle a besoin pour mener à bien ses opérations? Comment s'effectue le recrutement? Comment planifie-t-elle et gère-t-elle les périodes de demandes accrues (saisonnnières ou autres)? Comment gère-t-elle le changement lorsque l'environnement interne ou externe nécessite des ajustements à ses opérations? Comment favorise-t-elle l'initiative et la responsabilisation des employés?

Figure 4.2
Les dimensions d'évaluation du QUALimètre



Reproduit avec l'autorisation du Mouvement Québécois de la Qualité

⁶⁶ Source : Gouvernement du Québec, Questionnaire de candidature PME indépendante – manufacturière ou de service (moins de 500 employés), Organismes à but non lucratif et association, Grands Prix québécois de la qualité, édition 2013.

- *Évaluation de la performance individuelle.* Quelles méthodes votre organisation utilise-t-elle pour évaluer la performance de son personnel? Comment ces évaluations s'arriment-elles à la performance de l'organisation ainsi qu'à l'attention à accorder aux clients et aux objectifs stratégiques?
- *Formation et développement.* Comment votre organisation identifie-t-elle les besoins de formation des membres de son personnel? Comment s'assure-t-elle de maintenir leurs compétences à jour relativement aux changements technologiques ou autres?
- *Environnement de travail.* Que fait votre organisation pour maintenir ou améliorer l'environnement de travail (ergonomie, accessibilité, santé et sécurité)?
- *Satisfaction et mobilisation des employés.* Comment votre organisation évalue-t-elle (de façon formelle ou informelle) la satisfaction et la mobilisation de ses employés? Que fait-elle avec ces résultats?

Les dimensions «Leadership»

- *Valeurs et orientations.* Comment les dirigeants ont-ils défini les valeurs et les grandes orientations de l'organisation? Comment celles-ci ont-elles été déployées aux employés, aux partenaires, aux fournisseurs et aux clients? Comment les dirigeants appuient-ils et renforcent-ils les valeurs?
- *Communication.* Comment les dirigeants encouragent-ils une communication bidirectionnelle avec les employés? Comment les informent-ils des décisions importantes qui les concernent et comment les mobilisent-ils?
- *Culture d'amélioration continue.* Comment les dirigeants ont-ils mis en place une culture axée sur l'amélioration continue en mettant le client au cœur des priorités?
- *Attentes de la société.* Quelles approches votre organisation utilise-t-elle pour comprendre les préoccupations des citoyens relativement à ses produits/services et à ses activités et/ou pour éliminer tout impact négatif qu'ils pourraient avoir sur la société?
- *Responsabilités.* Comment les dirigeants assurent-ils le respect des obligations éthiques, légales et réglementaires dans l'ensemble de l'organisation? Comment votre organisation contribue-t-elle au développement de sa communauté? Précisez comment elle choisit les causes à appuyer.

Tableau 4.8

Les modèles d'excellence en gestion

	BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM (Malcolm Baldrige National Quality Award)	EFQM EXCELLENCE MODEL (Excellence Awards)	PROGRESSIVE EXCELLENCE PROGRAM (Excellence Awards)	QUALIMÈTRE (Grand Prix québé- cois de la qualité)
Année de création	1987	1988	1992	1999
Pays d'origine	États-Unis	Belgique	Canada	Québec
Administrateur de la norme (fournisseur)	National Institute of Standards and Technology, Commerce Department agency, Washington DC.	EFQM - Mouvement européen de la qualité	Excellence Canada	Mouvement québé- cois de la qualité
Finalité pour les organisations participantes	Mesurer et améliorer sa performance selon sept dimensions : <ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Planification stratégique • Attention accor- dée aux clients et au marché • Mesure/analyse et gestion de l'information • Attention accor- dée aux ressources humaines • Fonctionnement opérationnel • Résultats 	Mesurer et améliorer sa performance selon cinq dimensions : <ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Stratégie • Talent • Partenariats et ressources • Processus, pro- duits, services 	Mesurer et améliorer sa performance selon six dimensions : <ul style="list-style-type: none"> • Leadership et gouvernance • Stratégie et planification • Processus et ges- tion de projets • Expérience client • Fournisseurs et partenaires • Engagement du talent 	Mesurer et améliorer sa performance selon sept dimensions : <ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Planification stratégique • Attention accor- dée aux clients et au marché • Mesure/analyse et gestion de l'information • Attention accor- dée aux ressources humaines • Fonctionnement opérationnel • Résultats
Finalité pour les fournisseurs	Offrir des services pour accompagner les organisations à améliorer leur performance et viser l'excellence en gestion			

	BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM (Malcolm Baldrige National Quality Award)	EFQM EXCELLENCE MODEL (Excellence Awards)	PROGRESSIVE EXCELLENCE PROGRAM (Excellence Awards)	QUALIMÈTRE (Grand Prix québécois de la qualité)
Contenu de la dimension RH	<p>Ce modèle s'interroge sur les systèmes de gestion de la performance et du développement du capital humain. Les systèmes en place permettent-ils de stimuler la haute-performance, favoriser le développement des compétences clés et atteindre les objectifs organisationnels ?</p> <p>Source : http://www.nist.gov/baldrige/publications/purchase_criteria.cfm</p>	<p>Selon ce modèle d'excellence, les organisations performantes accordent une importance aux talents et favorisent une culture mutuellement bénéfiques qui permet la réalisation des objectifs organisationnels et personnels. Elles bâtissent les capacités de leurs employés et font la promotion de l'équité et l'égalité. Elles communiquent et reconnaissent les contributions afin de motiver, stimuler l'engagement et développer les individus afin qu'ils puissent mettre à contribution leurs habilités et connaissances au succès de l'organisation.</p> <p>Source : http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/tabid/132/Default.aspx</p>	<p>Ce modèle examine comment les individus sont considérés, encouragés, appuyés et outillés pour contribuer au succès de l'organisation. Ceci comprend aussi les aspects de santé et de bien-être des employés et de leurs familles, incluant la santé mentale et physique ainsi que la sécurité de l'environnement de travail.</p> <p>Source : http://excellence.ca/assets/files/products/EIW%20Overview.pdf</p>	<p>L'organisation doit démontrer comment elle détermine ses besoins en effectifs et les compétences requises pour mener à bien ses opérations. Expliquer également comment elle bâtit un environnement de travail propice à la performance et à la mobilisation de son personnel.</p> <p>Source : http://www.qualite.qc.ca/uploads/files/pdf.pdf_29.pdf</p>
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation d'un dossier de candidature par les organisations participantes • Analyse du dossier et visite des lieux par une équipe d'évaluateurs 			
Clientèle cible	<p>Les critères varient selon les secteurs : manufacturiers, service, but non lucratif, gouvernement, éducation, santé</p>	<p>Selon les informations disponibles, il semble que les mêmes critères soient appliqués quelle que soit la taille de l'organisation.</p>	<p>Les critères sont spécifiques pour le secteur public et le secteur privé.</p>	<p>Les critères sont adaptés pour les PME et les grandes entreprises (le cadre demeure le même).</p>

	BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM (Malcolm Baldrige National Quality Award)	EFQM EXCELLENCE MODEL (Excellence Awards)	PROGRESSIVE EXCELLENCE PROGRAM (Excellence Awards)	QUALIMÈTRE (Grand Prix québécois de la qualité)
Coûts directs	Guides : 10-25 \$ Frais d'inscription : 6 000 \$ pour les grandes organisations et 1 000 \$ pour les organismes à but non-lucratifs. http://www.nist.gov/baldrige/award_recipients/index.cfm	Évaluation Membre : € 5 000 Non-affiliées : € 10 000 http://www.efqm.org/en/tabid/127/default.aspx	Excellence Award : entre 100 et 500 \$ • frais d'inscription selon la taille de l'organisation	Grands prix de la qualité : aucun frais d'inscription • Qualimètre : les organisations doivent être membre de l'Association : 260-1 100 \$ Coûts de consultation (selon les besoins de l'organisation) http://www.qualite.qc.ca/devenez-membre/formulaire-dadhesion
Implication de l'organisation/ niveau d'effort requis : Faible – Moyen - Important	Important – Préparation du dossier de candidature et mise en place d'amélioration des processus d'affaires. 300 heures d'évaluation avec 8 experts en gestion et en qualité. Visite des lieux : 1 000 heures d'entrevues et revue. http://www.nist.gov/baldrige/award_recipients/index.cfm	Important – Préparation du dossier de candidature et mise en place d'amélioration des processus d'affaires. 5 jours d'évaluation avec l'équipe EFMQ Pour les évaluateurs : 500 heures d'évaluation.	Important – Préparation du dossier de candidature et mise en place d'amélioration des processus d'affaires.	Prix de la qualité : Important – Préparation du dossier de candidature (minimum 1 mois de travail à temps plein). Dossier pour les PME : maximum 60. Dossier pour les grandes entreprises : maximum 90 pages. Implication des évaluateurs : 10-20 jours Qualimètre : Important – Diagnostic et mise en place d'amélioration des processus d'affaires.

	BALDRIDGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM (Malcolm Baldrige National Quality Award)	EFQM EXCELLENCE MODEL (Excellence Awards)	PROGRESSIVE EXCELLENCE PROGRAM (Excellence Awards)	QUALIMÈTRE (Grand Prix québécois de la qualité)
Notoriété	En 2012 – 39 organisations ont soumis leur candidature. Quatre organisations ont reçu leur désignation. Entre 2005 et 2010, 482 organisations américaines ont déposé leur candidature au Baldrige Award.	En 2012, 13 organisations ont été en nomination pour le prix de l'Excellence. Une seule a été désignée le grand gagnant EFQM.	En 2012, 14 organisations ont été reconnues pour leurs éléments de pratiques RH et mieux-être. Quatre niveaux d'excellence sont reconnus : <ul style="list-style-type: none"> • Bronze (Niveau 1) Base de l'engagement à l'excellence, l'innovation et le bien-être. • Silver (Niveau 2) Engagement plus soutenue envers l'excellence, l'innovation et le bien-être. • Gold (Niveau 3) Solide implantation de l'excellence, l'innovation et le bien-être. • Platinum (Niveau 4) Performance soutenue de classe mondiale 	Depuis sa création en 1999, Près de 200 entreprises, associations et organismes ont soumis leur candidature. 96 ont reçu une Mention, une Grande Mention ou un Grand Prix. Quatre niveaux d'excellence sont reconnus: <ul style="list-style-type: none"> • Prix régional : 300-399 points • Mention : 400-499 points • Grandes mentions : + 500 points • Grands Prix : Résultats remarquables sur l'ensemble des dimensions

4.5 Autres dispositifs offerts aux organisations québécoises

On distinguera ici les guides des meilleures pratiques et les outils d'autodiagnostic RH qui sont offerts aux entreprises québécoises.

4.5.1 Les guides des meilleures pratiques en gestion des ressources humaines

Ces guides représentent un cadre utile et pratique pour toute organisation qui désirent mettre en place, réviser ou adapter ses politiques et ses pratiques de gestion des ressources humaines.

Au Québec, des guides à l'intention des PME ont été préparés par certains comités sectoriels de main-d'œuvre⁶⁷. Ces guides RH sont généralement disponibles gratuitement et accessibles sur les sites

⁶⁷ <http://www.comites-sectoriels.qc.ca>

internet des organismes. Principalement destiné aux gestionnaires de premier niveau, ces guides sont des documents de référence et de soutien permettant d’approfondir les principes de gestion des ressources humaines et d’offrir des pistes de solutions aux questions liées à la gestion du capital humain. Les principaux sujets couverts dans ces guides sont : 1) la planification des ressources humaines; 2) l’embauche; 3) l’accueil et l’intégration; 4) la rémunération; 5) la gestion de la performance et l’évaluation du rendement; 6) la formation; 7) les mesures disciplinaires et la gestion des conflits; 8) la santé et la sécurité; 9) le leadership et la supervision; et 10) la diversité.

Certains comités sectoriels ont aussi développé des outils en ligne qui méritent d’être soulignés. Les guides ne semblent toutefois pas être offerts uniformément à l’ensemble des secteurs. Le Tableau 4-11 en propose quelques exemples.

Tableau 4.9

Guides et outils RH développés par les comités sectoriels de main-d’œuvre

COMITÉ SECTORIELS	GUIDES ET OUTILS RH
Comité sectoriel de main-d’œuvre en aménagement forestier	<ul style="list-style-type: none"> • Guide de gestion des ressources humaines pour les entreprises du secteur de l’aménagement forestier : http://www.csmoaf.com/index.php?section=industrie&page=indus_rh.html
Technocompétences <i>Comité sectoriel des technologies de l’information et des communications</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l’information : http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/publications/guide_rh • Outils en ligne : http://www.formationrh.ca/fr/ • Autres guides (e-learning, rétention, manuel d’employés) : http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/publications
Agricarière <i>Comité sectoriel de main-d’œuvre de la production agricole</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Guide : http://www.agricarrieres.qc.ca/pages/Pdf/Bibliotheque/Serie_Outils/Guide_pour_une_vision_moderne_de_la_gestion_des_ressources_humaines_en_agriculture.pdf • Outils en ligne : http://www.agricarrieres.qc.ca/pages/Motivation.aspx?lang=Fr-Ca
Conseil québécois des RH en tourisme	<ul style="list-style-type: none"> • Le coffre à outils des gestionnaires de PME touristiques québécoises : http://www.coffreaoutils.com/fr/home/#resultsContainer
Détail Québec <i>Comité sectoriel sur le commerce du détail</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Guides et outils : http://www.detailquebec.com/fr/outils/guides-de-gestion-pour-gestionnaires-du-commerce-de-detail-offerts-par-detail-quebec
Clc emploi.net <i>Comité sectoriel de main-d’œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de gestion des compétences et capsules vidéo : http://www.solutionsrh.net/video/video_player_srh_b.html

4.5.2 Les outils d'autodiagnostic RH

4.5.2.1 Au Québec

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec est l'organisme de référence dans son domaine au Québec. L'Ordre met gratuitement à la disposition des employeurs un questionnaire qui permet de faire un autodiagnostic des pratiques ressources humaines⁶⁸. Ce questionnaire touche les neuf dimensions suivantes : 1) la planification des RH; 2) le recrutement et la sélection; 3) la rémunération et les avantages sociaux; 4) les relations et la communication avec les employés; 5) la formation et le développement des compétences; 6) la santé et la sécurité en milieu de travail; 7) l'organisation du travail; 8) la gestion du rendement; 9) la capacité de la direction RH d'exercer sa mission et d'offrir des services attendus

Emploi-Québec offre, par le biais de l'expertise de ses conseillers en entreprise, du soutien pour évaluer le capital humain. Lorsque la situation s'avère complexe, *Emploi-Québec* peut faire appel à un spécialiste mandaté pour établir un diagnostic en gestion des ressources humaines et, s'il y a lieu, sur d'autres fonctions⁶⁹. Une équipe d'experts du Ministère des Finances et de l'Économie du Québec appuie aussi les conseillers en entreprise afin d'offrir une expertise RH aux PME québécoises⁷⁰.

4.5.2.2 Au Canada

Au niveau canadien, des normes de gestion RH et des outils d'autodiagnostic ont été établies par certains comités sectoriels comme le Conseil RH pour le secteur communautaire⁷¹ et le conseil canadien des ressources humaines en tourisme⁷². Les Normes de gestion RH pour le secteur communautaire sont : 1) le cadre de politiques et la législation du travail; 2) le recrutement de personnel qualifié; 3) la gestion du personnel et de son travail; 4) des milieux de travail conviviaux; 5) l'apprentissage, la formation et le développement; 6) la planification RH.

Des questionnaires d'auto-évaluation, disponibles gratuitement en ligne, se retrouvent sur les sites du Conseil RH pour le secteur communautaire⁷³ ainsi que sur celui du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT)⁷⁴.

⁶⁸ <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/evaluation/>

⁶⁹ <http://emploi Quebec.net/entreprises/gestion/diagnostic.asp>

⁷⁰ <http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/ressources-humaines/>

⁷¹ <http://hrcouncil.ca/accueil.cfm>

⁷² <http://employeursdechoix.ca/fr>

⁷³ <http://hrcouncil.ca/ressources-et-outils/normes-rh/auto.cfm>

⁷⁴ http://employeursdechoix.ca/fr/hr_tools/hr_self_assessment

4.6 Impacts et limites des normes RH et modèles d'excellence

Comme nous l'avons vu précédemment, les normes RH et les modèles d'excellence visent principalement les objectifs suivants : 1) améliorer la performance en gestion et les résultats RH (ex : rétention); 2) améliorer les pratiques RH à travers une approche d'amélioration continue; 3) améliorer la notoriété, l'image et la capacité d'attraction de l'organisation en démontrant des résultats RH (par exemple en matière de mobilisation et d'engagement); 4) mobiliser les employés et les gestionnaires autour d'un défi à relever; 5) reconnaître et développer les compétences.

La question se pose donc de savoir si ces pratiques de normalisation permettent effectivement d'atteindre de tels objectifs. Le portrait sera ici pour le moins nuancé. D'une part en effet les données pertinentes ne sont pas toujours disponibles, ou, quand elles ne sont pas confidentielles, elles ne présentent pas nécessairement toutes les garanties de validité pour ce type de mesure. D'autre part, ce type de démonstration de type «relation causale» peut se révéler extrêmement difficile à établir, voir tout simplement impossible dans certains cas de figure. Autrement dit, qui nous garantit que les améliorations observées dans certains paramètres de gestion d'une entreprise sont bel et bien dûs au fait que l'entreprise a récemment été certifiée, et non pas plus largement au succès de ses stratégies de marketing, à la réussite de l'implantation d'un programme majeur de formation, ou encore à l'implantation d'une nouvelle technologie?

Tous les responsables de ces normes, tant les cabinets privés que les organisations publiques et à but non lucratif, ont le souci de démontrer que leur programme réussit à atteindre les résultats visés. Les protocoles évaluatifs sont diversifiés et dépendent le plus souvent : 1) de l'ancienneté de la norme : 2) du nombre d'organisations certifiées; et 3) de l'expertise et des ressources à la disposition des responsables de la norme en matière d'évaluation. Au minimum, il s'agira d'une enquête qualitative ou d'un questionnaire auprès d'un petit échantillon de participants. Au Québec, des programmes comme les Mercuriades⁷⁵ et Entreprises en santé⁷⁶ utilisent des témoignages de participants qui expliquent leur expérience et leur niveau de satisfaction. Ces témoignages sont recueillis sous forme de capsules vidéo que l'on peut visionner sur leurs sites. Dans les cas les plus sophistiquées, on pourra retrouver des démarches plus complètes d'analyse impliquant un grand nombre d'entreprises, un échantillonnage précis, et le recours à des outils de recherche validés. Ce sera le cas, nous le verrons, de la norme *Investors in People* qui se distingue une fois de plus à ce niveau. Mais, globalement, le portrait d'ensemble est que l'évaluation de l'application et l'impact des normes RH reste très limité et n'offre que de faibles garanties méthodologiques (nombre limité d'observations, manque de représentativité des échantillons, prise en compte trop limitée des variables potentiellement explicatives des changements observés).

⁷⁵ <http://www.mercuriades.ca/multimedia.php>

⁷⁶ <http://www.groupeentreprisesensante.com/fr/norme/temoignages-d-employeurs>

4.6.1 L'exemple de quelques normes ayant fait l'objet d'une évaluation

Nous avons repérés six démarches évaluatives de l'effet d'une norme qui nous paraissent digne de mention.

4.6.1.1 Palmarès Meilleurs employeurs

Les fournisseurs des Palmarès Meilleurs employeurs examinent eux-mêmes les résultats d'affaires et les indicateurs RH des meilleures organisations par rapport aux autres participants aux Palmarès. La question suivante est posée: est-ce que les Meilleurs employeurs (ceux qui ont des niveaux élevés de mobilisation, d'engagement et de confiance) obtiennent de meilleures performances que les autres? Les indices mesurés sont généralement les suivants : la productivité, le taux d'absentéisme, le taux de roulement, les coûts de recrutement, le nombre de candidatures, le niveau d'engagement, le niveau de satisfaction de la clientèle, le taux de croissance annuel moyen, la croissance des revenus, la croissance des profits, le rendement sur l'investissement, ou encore la confiance. Lors de nos échanges, les grands cabinets de conseils canadiens nous ont présenté des documents confidentiels qui tentaient d'illustrer comment les Meilleurs employeurs se démarquent. Dans tous les cas, les résultats d'affaires des Meilleurs employeurs étaient supérieurs aux autres. Toutefois, si ces résultats semblent fort positifs, nous n'avons pas retracé d'études objectives effectuées par une partie prenante neutre permettant de valider ces affirmations.

4.6.1.2 Grands Prix Québécois de la Qualité

Une autre façon de mesurer l'impact des programmes est de comparer les résultats des organisations performantes par rapport à un groupe témoin dans l'industrie. Dans cette optique, une étude sur la performance financière d'entreprises lauréates d'un Grand Prix québécois a été effectuée en octobre 2008 ⁷⁷. Cette recherche a été réalisée par un comité composé de membres du Mouvement québécois de la qualité, du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, de Léger Marketing, de la Banque de Développement du Canada et de l'Ordre des CMA du Québec. Le protocole suivi est ici assez complexe. Chacune des onze (11) entreprises participantes a fait l'objet d'une évaluation sur un horizon de trois ans (soit l'année précédant l'obtention du prix, l'année du prix, et enfin l'année suivant l'obtention du prix), et a été comparée au cours de cette même période à un groupe témoin d'entreprises de taille semblable dans son secteur comparatif. La période de référence était de 1999 à 2006. Les indices examinés étaient les suivants: marge bénéficiaire nette; marge bénéficiaire brute; rendement sur l'investissement; fonds de roulement; Endettement; variation du chiffre d'affaires; variation de l'actif total d'exploitation. L'étude démontre que la performance financière des onze entreprises lauréates évaluées était globalement meilleure que celle des entreprises appartenant au groupe témoin, et cela est encore plus marqué lorsque l'on isole, pour des fins de comparaison, les entreprises ayant remporté un Grand Prix.

⁷⁷ Source: <http://www.qualite.qc.ca/grands-prix/etudegpqq>

4.6.1.3 100 Best Companies to Work For in America

Le professeur Alex Edmans du département de finance de l'université Wharton de Pennsylvanie démontre dans son étude – *Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices*, que les entreprises ayant gagné les palmarès 100 Best Companies to Work For in America ont généré une valeur de leur cours de l'action de 2.1% / année plus élevée que leurs concurrents entre 1984 et 2009 (Alex Edmans, 2011)⁷⁸.

4.6.1.4 Baldrige Performance Excellence Program

L'impact et les résultats du Baldrige Performance Excellence Program ont également été étudiés⁷⁹. Deux universitaires de l'université de North Carolina et du Dartmouth College ont été mandatés pour effectuer une évaluation économique du programme. (Link & Scott, 2011)⁸⁰. Un sondage web a ainsi été effectué auprès de 273 participants. Des réponses ont par la suite été recueillies auprès de 45 participants (taux de réponse = 16.5%). L'étude conclue que le Baldrige demeure une formule plus économique que d'autres alternatives disponibles sur le marché.

4.6.1.5 Certificat de qualité des initiatives formation (CQIF)

En mai 2010, la Commission des partenaires du marché du travail a financé une étude réalisée par le Conseil du patronat du Québec⁸¹ pour sonder les entreprises qui avaient été exemptées afin de connaître leur appréciation de ce règlement. Trente entreprises avaient obtenu la certification CQIF et 15 entreprises s'étaient dites intéressées par l'exemption, mais n'y avaient pas donné suite. Le sommaire de cette étude mentionne les conclusions suivantes⁸²:

- Le certificat, représente, pour 70 % des entreprises sondées, une attestation, une validation des méthodes de concertation existante. Dans 30 % des cas, il a apporté un changement majeur des mentalités et des façons de faire de l'entreprise au regard de la formation.
- Le principal avantage administratif du CQIF porte sur la diminution de la comptabilité et de la gestion et des suivis de formation, plus particulièrement en ce qui touche la collecte des preuves justificatives imposées par le Règlement sur les dépenses de formation admissibles. En plus, et sans doute, le plus important est la valeur « qualitative » du certificat tant du point de vue de l'employeur que des représentants des travailleurs. Cela se traduit notamment par une meilleure communication, des besoins de formation mieux ciblés, une amélioration des relations de travail, une transparence dans tout le processus de la formation et un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation. Les employeurs utilisent également le CQIF à des fins stratégiques lors,

⁷⁸ <http://proxy2.hec.ca:2126/science/article/pii/S0304405X11000869#>

⁷⁹ <http://www.nist.gov/baldrige/publications/impacts.cfm>

⁸⁰ http://www.nist.gov/baldrige/publications/economic_evaluation_2011.cfm

⁸¹ <http://www.cpq.qc.ca/assets/files/sondages/2010/sondage11mai10.pdf>

⁸² <http://www.cpq.qc.ca/assets/files/sondages/2010/sondage11mai10.pdf>

notamment, du recrutement de personnel et de négociations de contrats, en faisant valoir leur souci d'avoir une main-d'oeuvre compétente et d'assurer constamment une formation continue au sein de l'entreprise.

- En ce qui concerne les entrevues tenues auprès des entreprises n'ayant pas fait de demande d'exemption, ces dernières ont fourni de multiples raisons pour ne pas donner suite à la demande d'exemption: manque de ressources, mauvaise compréhension du Règlement sur l'exemption, jugé non prioritaire, etc. Quoique ces raisons soient sans doute valables pour les entreprises concernées compte tenu de leurs limites financières, organisationnelles, etc., elles ne remettent nullement en cause ce règlement.

4.6.1.6 Entreprise en santé

L'étude de cas du Conference Board sur Entreprise en santé⁸³ présente des résultats d'entreprises ayant investi dans la mise en œuvre de programmes de santé. On note, par exemple :

- Lassonde, une « entreprise en santé » comptant 800 employés, a vu le nombre de jours de congé imputables à une incapacité diminuer de 12%, en plus d'observer un taux de roulement de moins de 5% et un taux d'absentéisme de 3,5% (comparativement à une moyenne canadienne de 6%);
- VISA Desjardins a noté une chute des taux d'absentéisme et de roulement, de 28% et de 54 % respectivement, en plus de profiter d'un rendement de 1,50 à 3 \$ pour chaque dollar investi;
- GE Aviation, à Bromont, a enregistré une « hausse de la productivité de 7% », qui fait de cette usine « l'une des plus productives du groupe GE Aviation » (2010 :7).

Toutefois, dans son étude publiée en Juin 2012 - *Making the Business Case for Investments in Workplace Health and Wellness*⁸⁴, le Conference Board du Canada démontre que si les leaders d'entreprises apprécient l'importance de la santé de leurs employés, seulement 1% des entreprises analysent le retour sur investissement (ROI) de leur programme de santé de façon rigoureuse. Par conséquent, si les investissements en matière de santé semblent en croissance, il n'en demeure pas moins qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour assurer la pérennité de ces initiatives.

4.6.2 L'évaluation de la norme *Investors in People*

C'est sans aucun doute la norme qui a fait l'objet du plus grand nombre d'évaluations, mais aussi des protocoles d'évaluation les plus sophistiqués. Depuis sa création, *Investors in People* s'investit

⁸³ Conference Board du Canada (Septembre 2010) - Le GP2S : pour encourager la mise en œuvre de programmes de santé pour les employés au Québec

⁸⁴ Conference Board du Canada (Juin 2012) - Making the Business Case for Investments in Workplace Health and Wellness

activement dans l'évaluation des impacts du programme (une centaine d'études recensées sur son site⁸⁵).

4.6.2.1 Des impacts globalement positifs

Plusieurs études ont été effectuées par The Cranfield School of Management et par The Institute of Employment Studies⁸⁶ (Bourne et coll., 2010; Bourne et coll., 2008; Cowling, 2008)⁸⁷. En se basant sur une revue de littérature exhaustive menée par Bourne et collègues (2008), on s'aperçoit que la norme IIP a la plupart du temps un impact positif pour les entreprises. Les recherches ayant porté sur de grands échantillons (400 entreprises et plus), ont toutes montré un impact positif. Par ailleurs, les recherches ayant montré un impact négatif ou mitigé ont, quant à elles, concerné des échantillons très réduits, la plupart du temps moins de 10 entreprises. Compte tenu de l'angle très spécifique pris pour ces recherches, il y a lieu de relativiser la portée des résultats obtenus. L'impact positif attendu en entreprise suite à l'implantation de la norme est très varié. Il concerne en effet d'une part le volet financier : productivité accrue (Hillage et Moralee, 1996); hausse de la performance organisationnelle (Alberga et al, 1997); profits doublés après l'implantation d'IIP (Michaelis et coll., 2004). D'autre part, cet impact se retrouve également dans des aspects non-monétaires : efficacité de la formation et hausse de la motivation (Smith et al, 2002) ou encore qualité de la main-d'œuvre (Spilsbury et coll., 1995).

Plusieurs études permettent d'aller plus loin dans l'évaluation de la norme:

- L'étude d'Alberga et al., conduite en 1997 auprès de 455 entreprises (de secteurs variés), a permis de mettre en évidence l'impact positif de IIP sur la performance organisationnelle. En utilisant une méthode composée d'un questionnaire à compléter (taux de réponse = 57%) et d'interviews, les chercheurs ont pu démontrer qu'IIP influence fortement l'attitude de l'employeur en matière de développement des ressources humaines de l'entreprise.
- L'étude de Spilsbury et al. de 1995, menée par sondage auprès d'entreprises anglaises et galloises (n=1136), a démontré que 2/3 des organisations ont modifié leurs pratiques de formation depuis qu'ils ont reçu la distinction IIP.
- L'étude de Michaelis et McGuire (2004), a permis de sonder par téléphone un nombre important d'entreprises anglaises (n=1600), issues de secteurs variés. Les résultats établissent que le profit financier attribuable à IIP s'élève à 303£ par employé et par an pour les petites entreprises, et à 602£ par employé et par an pour les moyennes entreprises.
- L'étude de Berry et Grieves (2003) a confirmé les résultats de Spilsbury et coll. en soulignant l'impact positif d'IIP sur la formation et le développement. L'enquête, menée par voie postale auprès de 120 entreprises du secteur public au Royaume-Uni, a toutefois mis en lumière plusieurs problèmes posés par l'implantation d'IIP : le processus s'avère en effet très demandant en termes

⁸⁵ <http://www.investorsinpeople.co.uk/MediaResearch/CaseStudy/Pages/default.aspx>

⁸⁶ <http://www.employment-studies.co.uk/main/index.php>.

⁸⁷ <http://www.investorsinpeople.co.uk/MediaResearch/Research/Pages/ResearchDirectory.aspx>

de temps et peut parfois freiner l'apprentissage organisationnel, en imposant un modus operandi relativement figé.

4.6.2.2 La recherche de Winterbotham et coll. (2012)

En 2011, *Investors in People* a lancé une évaluation exhaustive de son programme en utilisant une méthodologie à trois volets (Winterbotham et coll., 2012) : 1) étude quantitative auprès des organisations certifiées; 2) étude qualitative auprès des organisations en cours d'accréditation; 3) analyse d'indicateurs de performance d'organisations accréditées par rapport à celles qui ne le sont pas. Plus de 1000 organisations ont été contactées dans le cadre de cette étude dont voici les principales conclusions :

- Les organisations participent au IIP pour principalement trois raisons : 1) la réputation et la notoriété du standard (99%); 2) l'implantation des changements internes (97%); 3) l'obtention d'un avantage concurrentiel (86%)
- 71% des organisations mentionnent avoir atteint ces objectifs et 25% mentionnent avoir obtenu des bénéfices additionnels en participant au IIP (ex : obtention d'un niveau plus élevé que prévu, changements positifs aux processus). Plusieurs organisations ne s'attendaient pas à avoir des liens directs sur des indicateurs de performance tels qu'analysés dans l'étude. Par exemple, 57% des répondants estiment avoir observé une amélioration des compétences des personnes et ils sont 47% à attribuer cette amélioration à l'obtention de la norme. Et c'est la même tendance pour l'amélioration de la productivité (53% vs 42%), de la qualité des produits et des services (54% vs 41%), ou encore de la satisfaction des clients (45% vs 34%).
- 79% des organisations se disent satisfaites de leur participation au IIP, dont 45% des organisations se disent très satisfaites.
- 54% considèrent IIP comme une composante importante de leur stratégie d'affaires.
- 82% des organisations nouvellement certifiées ont introduit au minimum une amélioration majeure à leur processus/pratiques RH. La plupart des organisations ont amélioré : 1) l'évaluation de la gestion; 2) les plans de formation; 3) la consultation des employés lors de changements.
- 50% étaient satisfaits du rapport qualité-prix du programme (value for money). Ceux qui étaient le plus satisfaits sont ceux qui ont effectués des changements positifs dans le cadre du processus d'accréditation.
- 50% des employeurs faisaient appels aux spécialistes IIP une ou deux fois par mois lors du processus d'accréditation. Les niveaux de satisfaction à l'égard de la qualité de services offerts s'élevaient à 8.5 - 9.0 sur une échelle de 10 points.

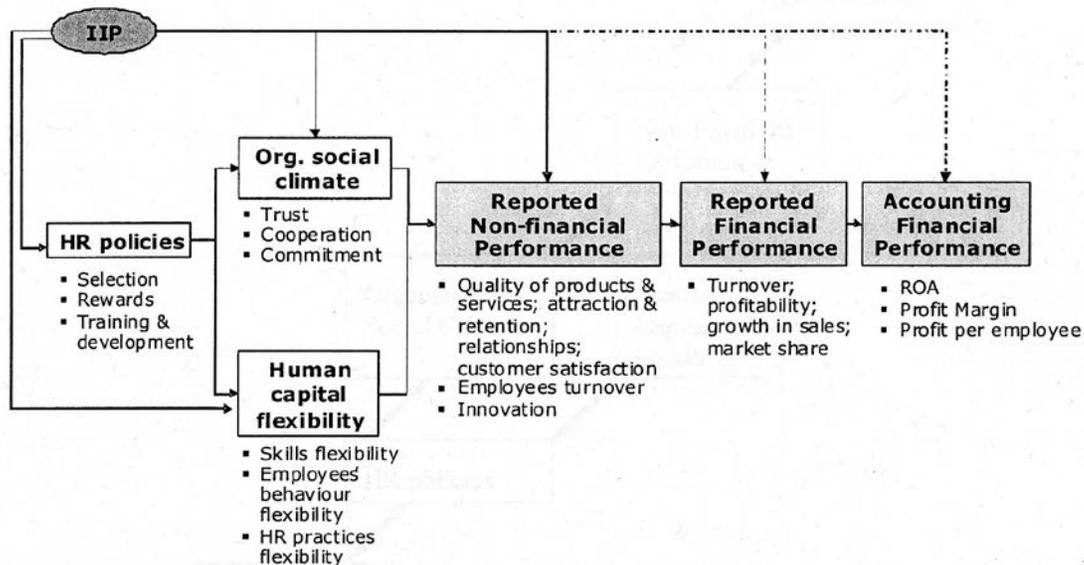
4.6.2.3 La recherche de Bourne et coll. (2008)

L'étude de Bourne et coll. a été réalisée par une équipe de chercheurs de l'école de gestion Cransfield University. Cette étude a été menée en Royaume-Uni, essentiellement en Angleterre (85% des entreprises sondées). La recherche a porté sur différents secteurs d'activité, mais plus de la moitié de l'échantillon est composé d'entreprises du secteur de l'immobilier ou manufacturier. Les entreprises sont de taille variées, majoritairement du secteur privé (83%). L'échantillon final est de 233 répondants. L'objectif de la recherche était d'évaluer la norme IIP et plus spécifiquement de démontrer le lien entre IIP et la performance organisationnelle et, le cas échéant, les facteurs clés permettant ce lien (clarification des objectifs, pratiques RH, types de support). Pour cela, les auteurs ont utilisé une méthodologie autant qualitative (via des études de cas dans des entreprises variées pour voir comment l'introduction d'IIP au sein de la compagnie a changé leurs pratiques et leurs politiques RH), que quantitative. Pour cette dernière, la méthode consistait à envoyer des sondages à deux personnes de l'entreprise, dont le DRH, afin de tester les hypothèses de recherche et les liens présumés entre IIP et la performance organisationnelle. Par la suite, les résultats obtenus ont été comparés aux états financiers des entreprises pour s'assurer de la fiabilité des informations collectées.

Les auteurs émettent l'hypothèse qu'IIP influence positivement la performance organisationnelle financière et non-financière. Ils postulent également un lien indirect sur les résultats financiers, en raison de l'impact d'IIP sur les politiques RH, le climat social et la flexibilité du capital humain (Figure 4.3)

Figure 4.3

Le modèle conceptuel de la recherche de Bourne et coll. (2008)



L'étude démontre que les organisations qui adoptent la norme IIP développent leurs pratiques en matière de capital humain. Les pratiques ayant le plus d'impacts positifs sur la performance organisationnelle sont : la cascade/communication des stratégies organisationnelles; l'alignement des

objectifs individuels à ces stratégies; les conversations pour guider les employés à comprendre le lien entre leur contribution et le succès de l'entreprise. En fait, IIP provoque un processus en chaîne en escalier. En premier lieu, l'implantation de meilleures pratiques RH améliore le climat organisationnel et la flexibilité du capital humain, soit la mobilisation, la confiance, la coopération entre les employés et la capacité d'adaptation au changement. Ces améliorations ont un impact positif sur les résultats qualitatifs comme la satisfaction des clients, la capacité d'attirer et retenir le talent, qui à leur tour améliorent les résultats financiers.

Les résultats diffèrent quelque peu du modèle conceptuel initial car les auteurs avaient émis l'hypothèse d'un possible lien direct d'IIP sur la performance financière rapportée et sur les résultats financiers de l'entreprise. À contrario, la recherche a plutôt mis en évidence le caractère indirect de ce lien. En effet, IIP a plutôt un impact indirect sur ces deux variables par l'intermédiaire de son impact sur les politiques RH (climat social organisationnel et flexibilité du capital humain). Le schéma conceptuel initial a donc été globalement validé, à l'exception de la section en pointillés.

4.7 Bibliographie

Trixy, A.; Tyson, S.; Parsons, D. (1997) An evaluation of the Investors in People Standard, *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no 2, p. 47-60.

Albert N.; Scott, J.T. (2011) *Economic Evaluation of the Baldrige Performance Excellence Program* December 16, 2011.

Berry, C.; Grieves, J. (2003) To change the way we do things is more important than the certificate on the wall : Does IiP represent an effective strategy for organizational learning?”, *The Learning Organization*, vol.10, no.4/5, p.294.

Bourne, M.; Franco-Santos, M.; Pavlov, A. ; Lucianetti, L.; Martinez, V.; Mura, M. (2008) *The impact of IiP on people management practices and firm performance*, Center for Business Performance : Cranfield School of Management, 125 pages.

Bourne, M.; Franco-Santos, M. (2010) *Investors in People, Managerial Capabilities and Performance*, Cranfield School of Management.

Cowling, M. (2008). *Does IiP add value to businesses?* IES Report, Institute for Employment

Edmans, A. (2011), *Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices*, *Journal of Financial Economics*, p.621-640, Vol. 101, No. 3.

Hillage, J.; Moralee, J. (1996) The return on investors, *Report no.314*, Institute of Employment Studies, London.

Link, A.; Scott, J. (2011) *Economic evaluation of the Baldrige Performance Excellence Program*”, National Institute of Standards and Technology

Michaelis, C.; McGuire, M. (2004) *Investors in People: Impact assessment*, *Databuild* : Research and Solutions, Birmingham, UK

Parr, G. (1997) Teachers need books, not a Baldrige award, *Quality*, Vol.36, No. 4, p.1-4.

- Rapport d'enquête (2008) *Impact du management de la qualité sur la performance financière des entreprises lauréates des Grands Prix québécois de la qualité*, [en ligne], http://www.qualite.qc.ca/uploads/files/mqg_enquete_laureatsgpqq_14102008.pdf, Réf. du 28 février 2013.
- Smith, A. J.; Boocock, G.; Loan-Clarke, J.; Whittaker, J. (2002) IIP and SMEs: Awareness, benefits and barriers, *Personnel Review*, Vol. 31, No 1/2, p. 62-85.
- Spilsbury, M.; Moralee, J.; Hillage, J.; Frost, D. (1995) Evaluation of Investors in People in England and Wales, *Report no. 289*, Institute for Employment Studies, London
- Winterbotham, M. ; Shury, J.; Gore, K.; Huckle, C.; Skone James, A. (2012) *Research to support the evaluation of Investors in People: Employer survey*, UK employment of Skills (IFF Research).

Annexe 1

NORME : PALMARÈS MEILLEURS EMPLOYEURS

NOM	ADRESSE	SITE WEB
Défi Employeurs inspirants (Québec)	Towers Watson 600, boulevard de Maisonneuve Ouest Montreal (Québec) H3A 3J2 514 284-1055 1 877 722-4122	www.defiemployeursinspirants.com/ www.towerswatson.com
Palmarès Employeurs de choix (Canada)	Aon Hewitt 700, rue De La Gauchetière Ouest, bureau 1900 Montréal (Québec) H3B 0A7 514 982-4911 employeursdechoix@aonhewitt.com	https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/french/pages/index.htm
Top 100 Best Workplaces (International)	Great Place to Work® 2 Bloor Street West, Suite 700 Toronto, ON M4W 3R1 (866) 712-0630	www.greatplacetowork.ca/best-workplaces/best-workplaces-in-canada
50 Sociétés les mieux gérés	Deloitte 1 866 551-3455 bestmanagedcompanies@deloitte.ca Helena Ferreira	www.canadas50best.com/fr/about/pages/home.aspx

Annexe 2

NORME : PRIX D'EXCELLENCE RESSOURCES HUMAINES

NOM	ADRESSE	SITE WEB
Canada's Top 100 (Canada)	Canada's Top 100 Employers Mediacorp Canada Inc. 21 New Street, Toronto, Ontario M5R 1P7 ct100@mediacorp.ca	http://www.canadastop100.com/about.html
Mercuriades – Gestion proactive de la main-d'oeuvre (Québec)	Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) 555, boul. René-Lévesque Ouest, 19 ^e étage Montréal (Québec) H2Z 1B1 514 844-9571	http://www.mercuriades.ca/
Top Employer (Europe/Afrique)	CRF Institute Herengracht 414 1017 BZ Amsterdam, The Netherlands 31 (0)20 262 99 15 info@crf.com Top Employeurs France 27 Avenue de l'Opéra, 75001 Paris, France T : 33 (0)1 70 38 51 18 F : 33 (0)1 70 38 51 51 E : france@crf.com	http://landingpage.crf.com/

NORME : PRIX DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

NOM	ADRESSE	SITE WEB
ASTD BEST Awards: Annual Excellence in Employee Development Awards	American Society of Training and Development (EU) 1.800.628.2783 or 1.703.683.8100 Fax: 1.703.683.1523 Email: customercare@astd.org	http://www.astd.org/About/ASTD-Awards/Best-Awards.aspx
Les Mercuriades - Partenariat entreprise-école en formation professionnelle et technique	Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) 555, boul. René-Lévesque Ouest, 19 ^e étage Montréal (Québec) H2Z 1B1 514 844-9571	http://www.mercuriades.ca/categories.php#formation
Les prix canadiens de l'excellence en formation	Canadian Society for Training and Development CSTD National Office 720 Spadina Avenue, Suite 315 Toronto, Ontario M5S 2T9 416-367-5900 or 1-866-257-4275	http://www.cstd.ca/?page=TrainingExcellence
Les Prix ministériels pour la formation en apprentissage – (Ontario)	Ministère de la formation et des collèges et universités 2012 Minister's Awards for Apprenticeship Training, Service Delivery Branch, Ministry of Training, Colleges and Universities: 33 Bloor Street East, Second Floor, Toronto (ON) M7A 2S3, Canada	http://www.tcu.gov.on.ca/fre/employers/awards/index.html
Training Magazine Top 125 - Excellence in Employee Development	Training magazine (EU) Lakewood Media Group P.O. Box 247 27020 Noble Road Excelsior, MN 55331	http://www.trainingmag.com/ http://youtu.be/qIMTb1Kea3Y

Annexe 4

NORME : CERTIFICATION RESSOURCES HUMAINES

NOM	ADRESSE	SITE WEB
Certificat de qualité des initiatives formation (Québec)	Centre local d'emploi http://www.mess.gouv.qc.ca/services-en-ligne/centres-locaux-emploi/localisateur/	http://emploiuebec.net/entreprises/formation/loi-competes/exemptions.asp
Employeurs remarquables (Québec - Certification BNQ) :	202, boulevard Albert-Einstein Châteauguay (Québec) J6K 4B3 450 692-8221 info@groupeambition.ca	http://www.employeurremarquable.com/Norme BNQ : http://www-es.criq.qc.ca/pls/owa_es/bnqw_norme.detail_norme?p_lang=fr&p_id_norm=12649&p_code_menu=NORME
Entreprise en santé (Québec - Certification BNQ)	Groupe entreprises en santé 600, boulevard de Maisonneuve Ouest, Bureau 1700, Montréal (Québec) H3A 3J2 Téléphone : 514 787-0180 Télécopie : 514 807-2130	http://www.groupeentreprisesensante.com/fr/ http://www.bnq.qc.ca/fr/communiquer/norme_sante_index.html
Investors in People (UK)	Investors in People (UK) 28-30 Grosvenor Gardens, London SW1W 0TT +44(0)20 7881 8966 E: info@investorsinpeople.co.uk Investors in People International 6 Austin Boulevard Quay West Riverside Business Village Sunderland SR5 2AL United Kingdom +44(0)191 562 31 08 info@investorsinpeople.com	www.investorsinpeople.co.uk www.investorsinpeople.com

Annexe 5

NORME : MODÈLES D'EXCELLENCE EN GESTION

NOM	ADRESSE	SITE WEB
Baldrige Performance Excellence Program (Malcolm Baldrige National Quality Award) - (EU)	NIST, 100 Bureau Drive, Stop 1070, Gaithersburg, MD 20899-1070 Email: inquiries@nist.gov (301) 975-NIST (6478) or Federal Relay Service (800) 877-8339 (TTY)	http://www.nist.gov/baldrige/
EFQM Excellence Model / Awards	Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (Europe, Bruxelles) 2 Avenue des Olympiades, 5 th floor 1140 Brussels Belgium 003.22 775 3511 Fax: 00322 775 3535 info@efqm.org	http://www.efqm.org/en/tabid/392/default.aspx
Progressive Excellence Program & Excellence Awards	Excellence Canada 2275 Lake Shore Blvd. West, Suite 307 Toronto, ON M8V 3Y3 Toll Free: 800-263-9648 416-251-7600 416-251-9131 info@excellence.ca	http://www.nqi.ca/en/home/
Qualimètre et les grands prix québécois de la qualité (Québec)	Mouvement québécois de la qualité 360, rue Saint-Jacques, 17 ^e étage, bureau 1710 Montréal (Québec) H2Y 1P5 514 874-9933 / 1 888 874-9933	http://www.qualite.qc.ca/ http://www.qualite.qc.ca/grands-prix

COMITÉS SECTORIELS DE MAIN-D'ŒUVRE

NOM	ADRESSE OU COURRIEL	SITE WEB
Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier	965, avenue Newton, bureau 254 Québec (Québec) G1P 4M4 Téléphone : 418 864-7126 Sans frais : 1 877 864-7126 418 864-7136 Courriel : info@csmoaf.com	http://www.csmoaf.com/
Technocompétences Comité sectoriel des technologies de l'information et des communications	550, rue Sherbrooke Ouest, Tour Ouest, bureau 350 Montréal (Québec) H3A 1B9 514 840-1237	http://www.technocompetences.qc.ca/
Agricarrière Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole	555, boulevard Roland-Therrien, bureau 535, Longueuil (Québec) J4H 4E7 450 679-0530 450 679-0471 Courriel : info@agricarrieres.qc.ca	http://www.agricarrieres.qc.ca
Conseil québécois des RH en tourisme (CQRHT)	2751, boulevard Jacques-Cartier Est bureau 200, Longueuil (Québec) J4N 1L7 450 651-1099 450 651-1567 Courriel : info@cqrht.qc.ca	http://www.cqrht.qc.ca
Détail Québec Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail	Détail Québec 550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 590, tour Ouest, Montréal (Québec) H3A 1B9 514 393-0222 1 888 393-0222 Télécopie : 514 393-9037 Courriel : info@detailquebec.com	http://www.detailquebec.com/
Clic emploi.net Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	9675, avenue Papineau, bureau 185, Montréal (Québec) Canada H2B 3C8 514 890-1980 514 890-1450 Courriel : info@clicemplois.net	http://www.clicemplois.net/comite/index.html

LISTE DES INTERVENANTS CONTACTÉS DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE

ORGANISMES	CONTACTS	COURRIELS
Institut Québécois de la qualité	Johanne Maletto, Directrice générale Isabelle Tardif, Directrice des grands prix québécois de la qualité et contenu Marie Franc, Directrice, Communications-Marketing	johanne.maletto@qualite.qc.ca isabelle.tardif@qualite.qc.ca
Aon Hewitt	Marie Pinsonneault, VP principale	marie.pinsonneault@aonhewitt.com
Towers Watson	Richard Bougie, VP France Dufresne, VP Annie Leblanc, marketing	richard.bougie@towerswatson.com france.dufresne@towerswatson.com annie.leblanc@towerswatson.com
Mercuriades Fédération des chambres de commerce du Québec	Marilyne Laroche Corbeil Coordonnatrice aux événements corporatifs et projets spéciaux	mlochecorbeil@fccq.ca
Groupe employeurs en santé	Marie-Claude Pelletier, Présidente, Directrice générale	mc.pelletier@groupeentrepriseensante.com
Investors in People	Rebecca Jones, UK Commission for Employment and Skills	rebecca.jones@ukces.org.uk
Great Place to work	Jose Tolovi Neto, Managing Partner	jose.tolovinetto@greatplacetowork.com
Société de transport de Laval	Chantal Massicotte, infirmière, responsable du programme santé	cmassicotte@STL.Laval.qc.ca
Employeur remarquable	Pierre Bernier, Président du Groupe Ambition	pbernier@groupeambition.ca