


# Mesurer la durabilité des Ressources Humaines: *bilan théorique*

Par **S. Guerrero, Ph.D.**

Séminaire thématique de la Chaire en  
Gestion des Compétences

8 novembre 2005



- 
- 1. Pourquoi la “durabilité des RH”?**
  - 2. Comment les RH contribuent-elles aux performances de l’organisation?**
  - 3. Résultats des travaux sur le lien entre les RH et les performances**
  - 4. Limites et atouts de la durabilité des RH**



# PREMIÈRE PARTIE

Pourquoi la “durabilité  
des RH”?



# Pourquoi la durabilité des RH?

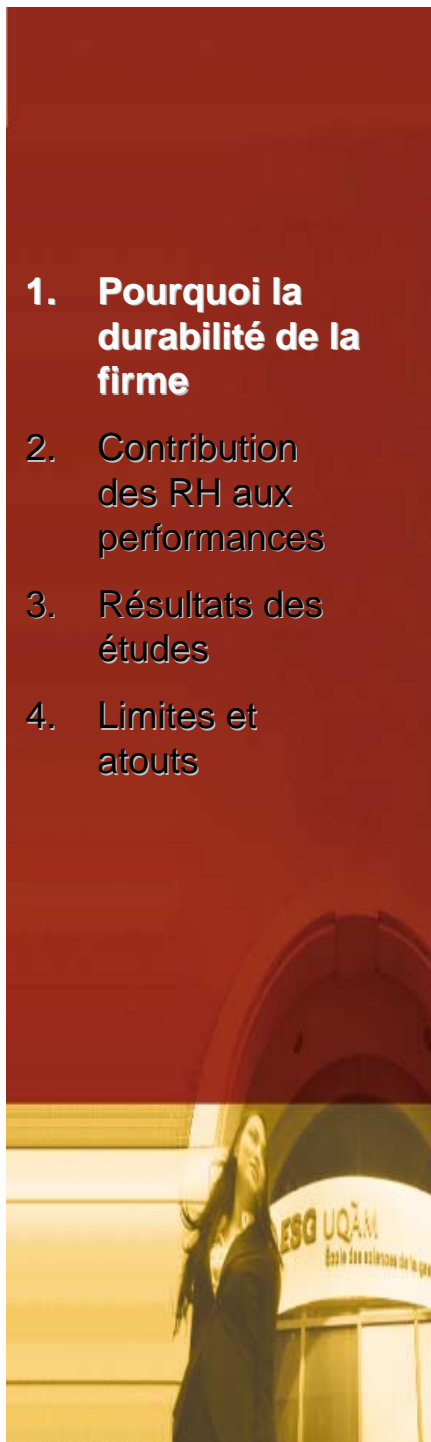
1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
3. Résultats des études
4. Limites et atouts

1. **L'évolution de la conception de la firme**  
(Freeman, 1984)
2. **La nécessité de rendre compte auprès des stakeholders**

Ex.: DJSI, FTSE4 Good

**=> L'évolution des critères de performance de la firme**

- Performance financière
- Performance sociale
- Performance sociétale



# Performances et durabilité

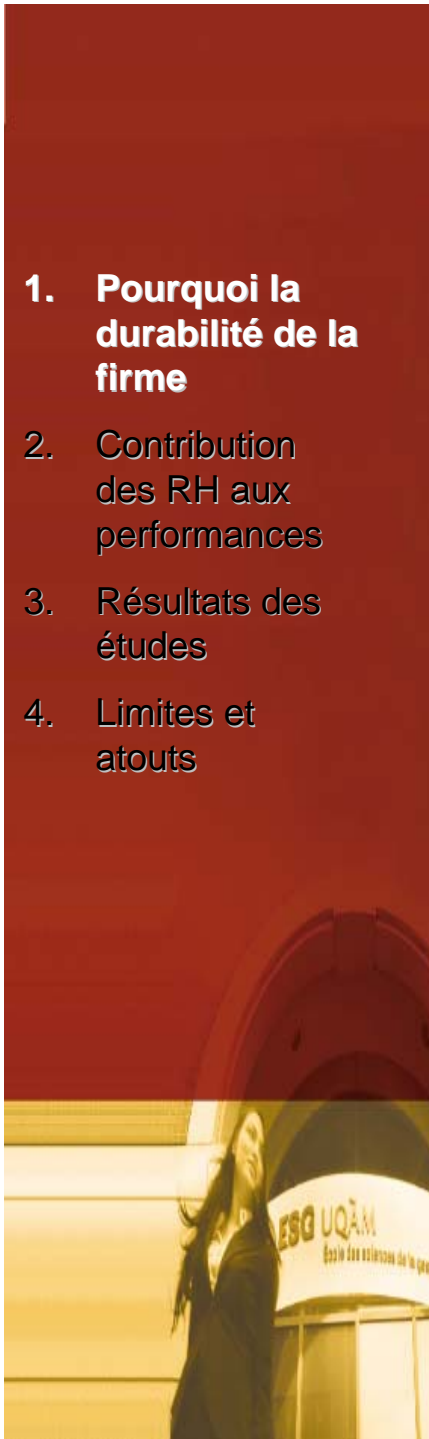
1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
3. Résultats des études
4. Limites et atouts

## Les performances sociales

- ✓ Climat de travail: accidents de travail, maladies professionnelles, arrêts de travail
- ✓ Mobilisation: taux de roulement, absentéisme
- ✓ Rendement des employés

## Des performances sociales à la pérennité de l'entreprise

- ✓ Revenu par employé, bénéfice net avant impôts par employé
- ✓ Rentabilité financière: rendement du capital investi (RCI), marge de bénéfice net
- ✓ Rentabilité économique



## DEUXIÈME PARTIE

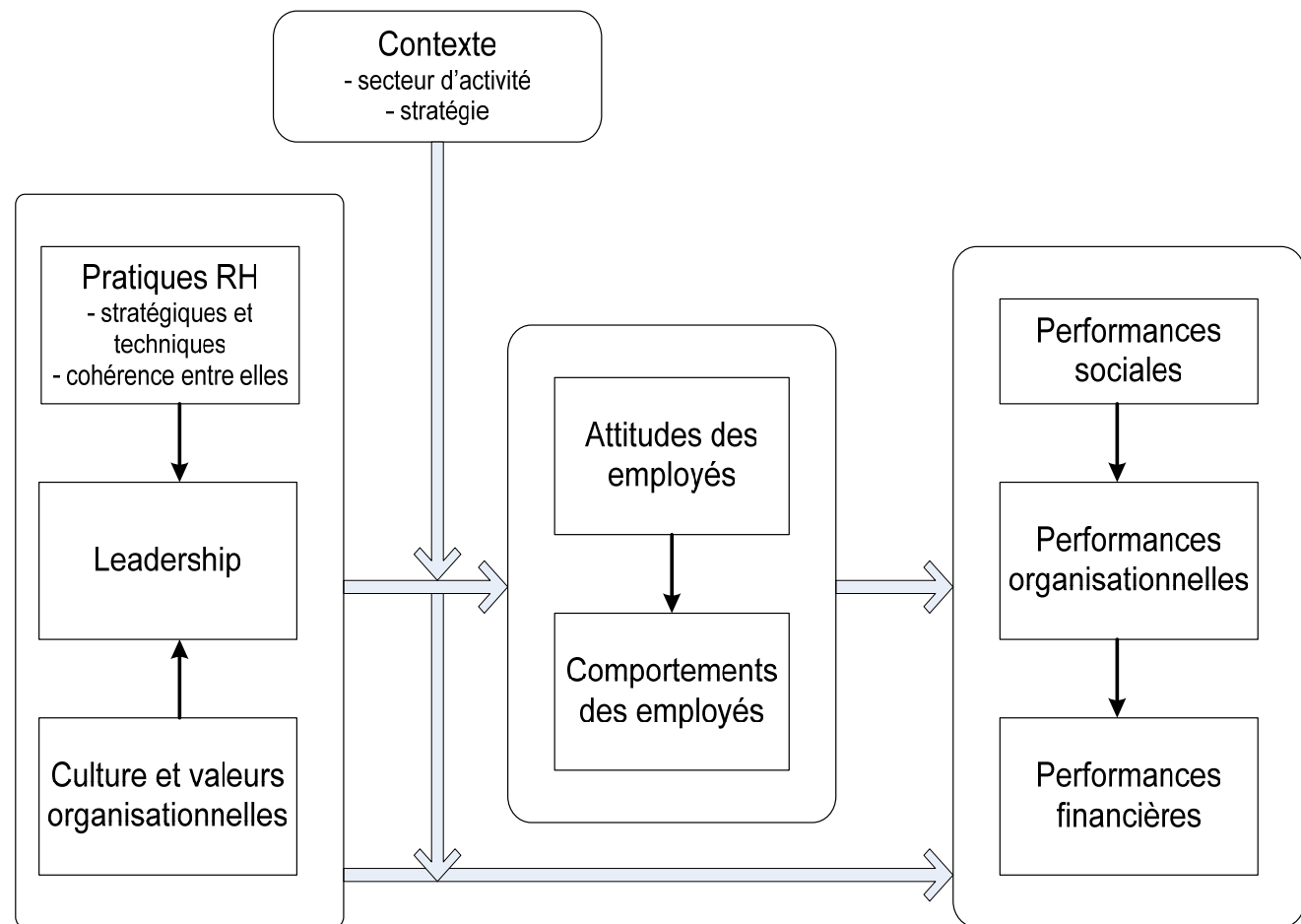
**Comment les RH contribuent-elles aux performances de l'organisation?**



# Des pratiques RH aux performances

(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Wood et de Menezes, 1998)

1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
3. Résultats des études
4. Limites et atouts



## De “bonnes” pratiques RH?

### Les RH sont bénéfiques à tous

- ✓ Elles créent un climat de soutien, de confiance (et non de contrôle)
- ✓ Elles génèrent un sentiment d'obligation et une volonté de réciprocité (*théorie de l'échange social*)

### Liste des bonnes pratiques RH (*Pfeffer, 1994; Whitener, 2001; Evans et Davis, 2002*)

- ✓ Contenu des emplois
- ✓ Développement et évaluation des compétences
- ✓ Partage de l'information
- ✓ Salaire attractif et récompenses
- ✓ Recrutement sélectif
- ✓ Sécurité de l'emploi



1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
3. Résultats des études
4. Limites et atouts



## Des pratiques RH cohérentes?

1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. **Contribution des RH aux performances**
3. Résultats des études
4. Limites et atouts

### **La synergie entre les pratiques RH est fondamentale**

*(Delery & Doty, 1996; Becker et Huselid, 1998)*

- ✓ Cohérence des pratiques entre elles
- ✓ Mesure des efforts par la direction **et** de leur perception par les employés

### **La synergie touche d'autres facteurs**

*(Bae et Lawler, 2000; Neal et al., 2005)*

- ✓ Le secteur d'activité
- ✓ La stratégie de l'entreprise
- ✓ La culture de l'entreprise



# TROISIÈME PARTIE

Résultats des travaux sur  
le lien entre les RH et les  
performances



# Trois types de travaux empiriques

1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
3. **Résultats des études**
4. Limites et atouts

## Avec une perspective « macro »

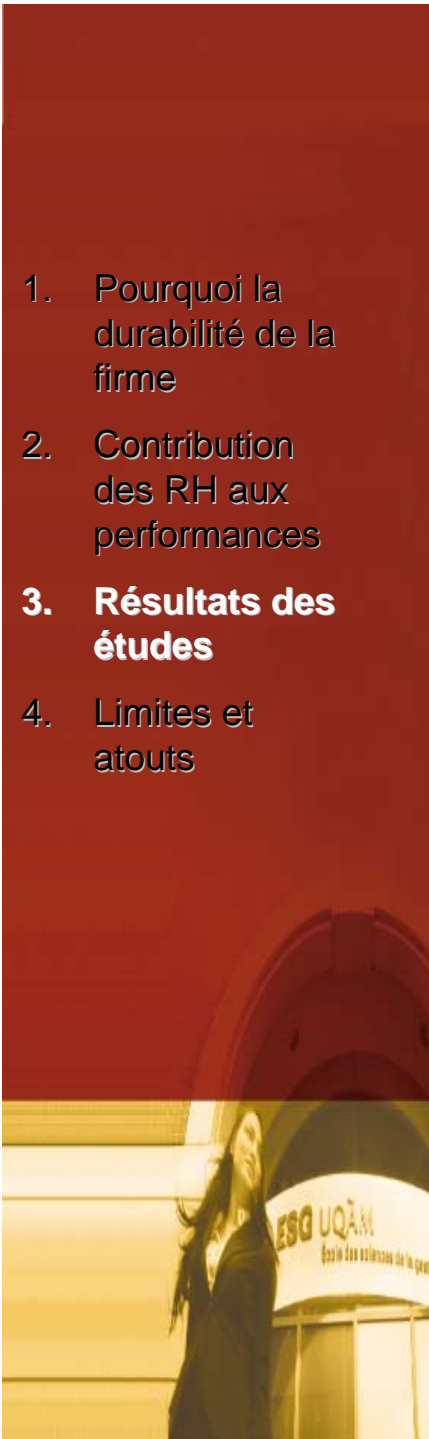
- ✓ Enquêtes auprès de la direction
- ✓ Teste l'impact de pratiques RH sur les performances

## Avec une perspective « micro »

- ✓ Enquêtes auprès des salariés
- ✓ Teste l'impact des attitudes et des comportements sur les performances

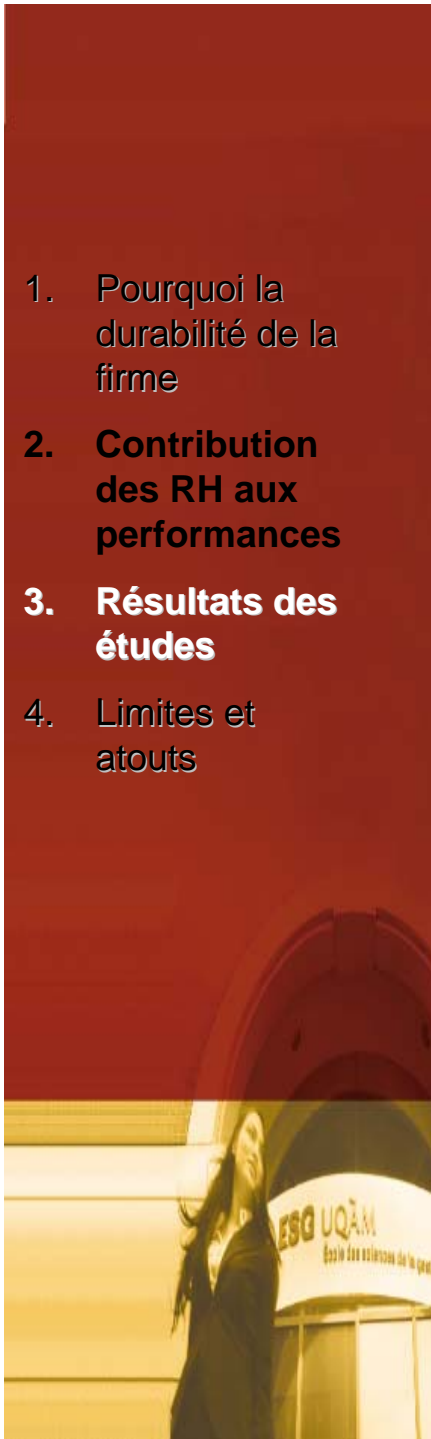
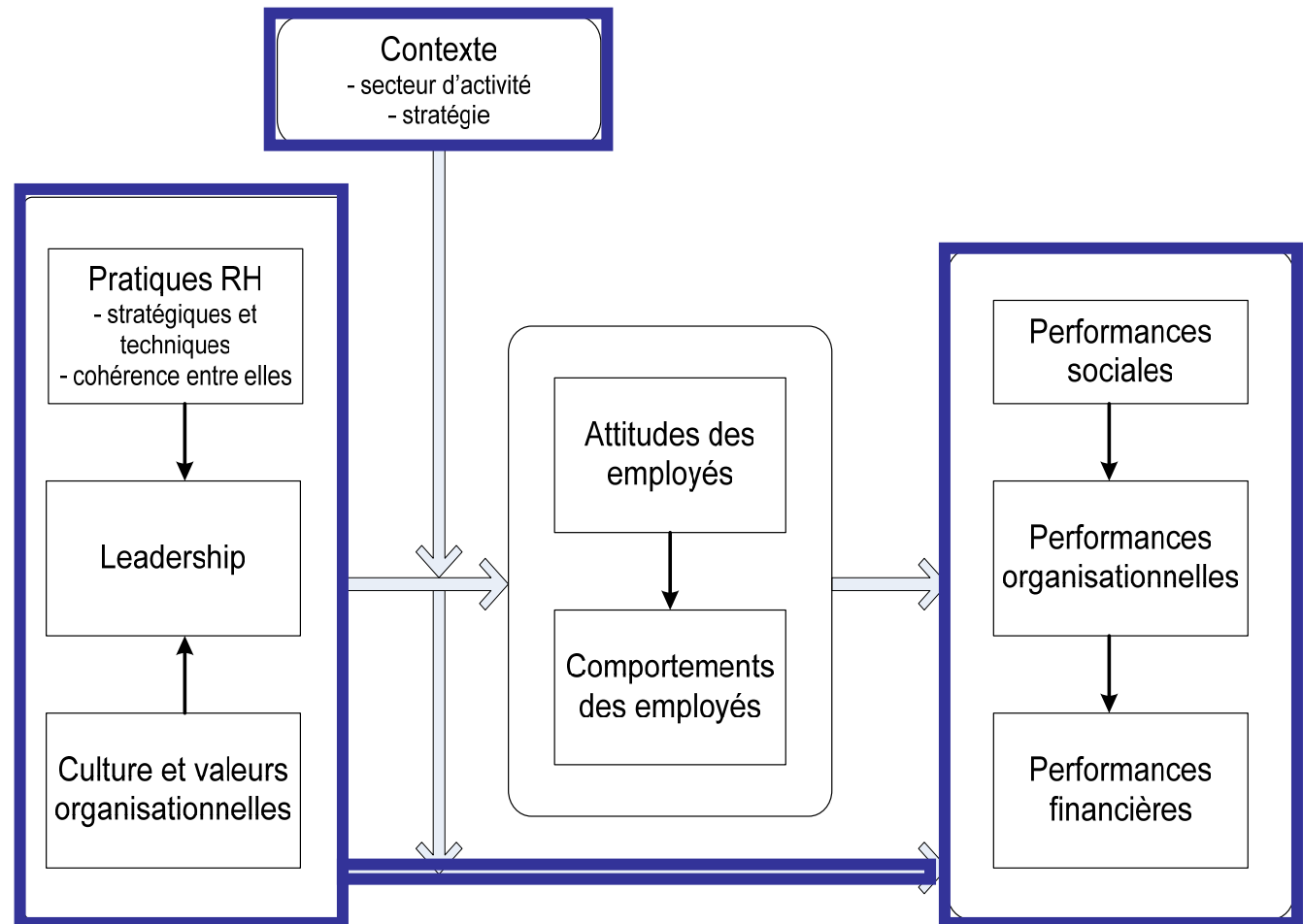
## Avec une perspective « méso »

- ✓ Enquêtes auprès de la direction et des employés
- ✓ Teste l'ensemble du modèle



# La perspective "macro"

1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
3. Résultats des études
4. Limites et atouts



1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
3. **Résultats des études**
4. Limites et atouts

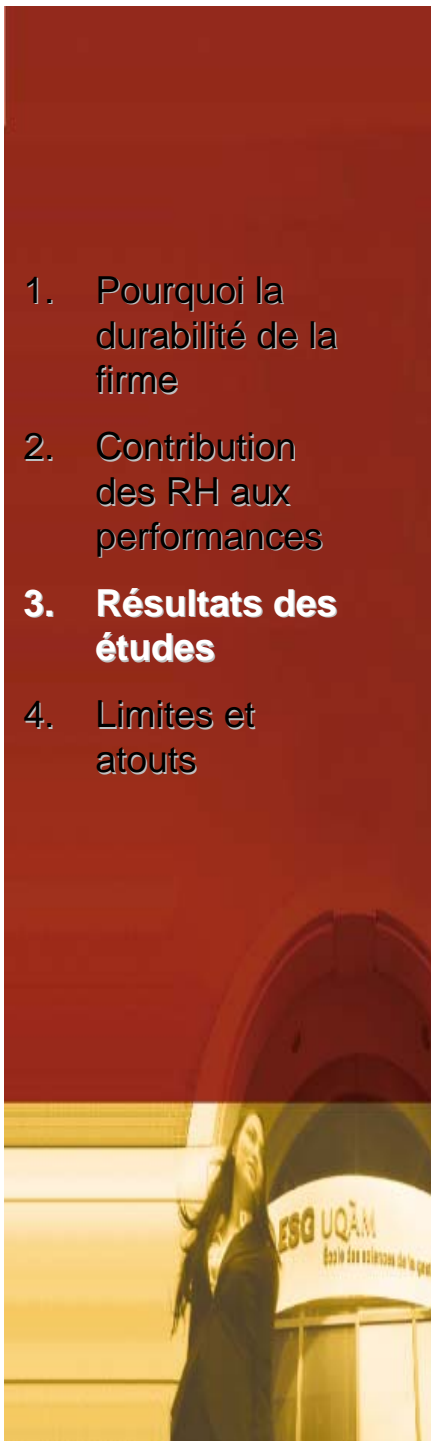
# Constats

## Mesures

- ✓ Ratio d'effort en RH (% d'employés qui ont suivi une formation)
- ✓ Mesure par type de pratique et mesure globale
- ✓ Indicateurs de performances (revenu par employé, satisfaction des clients)

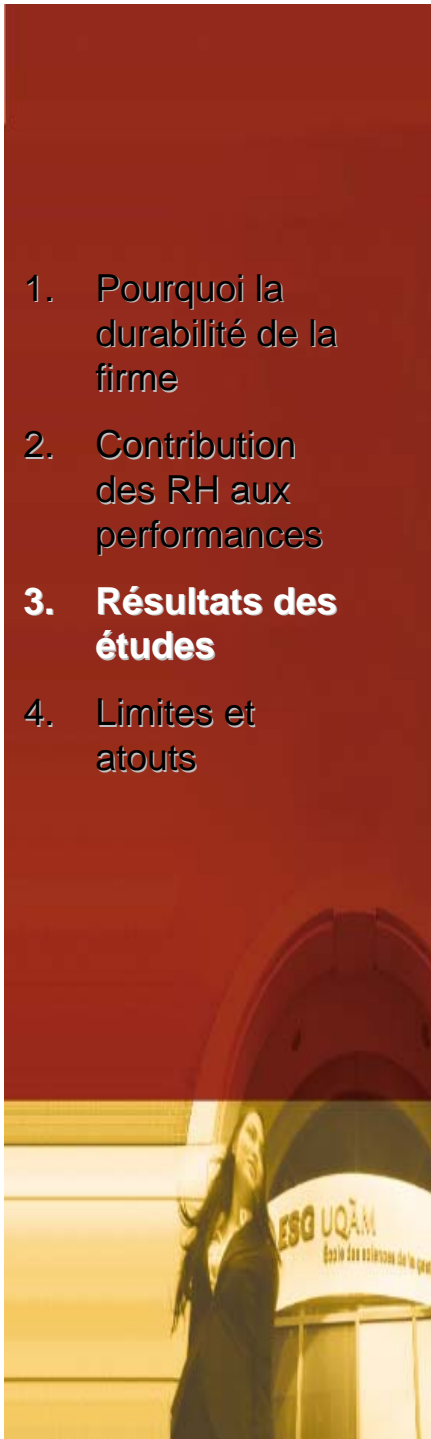
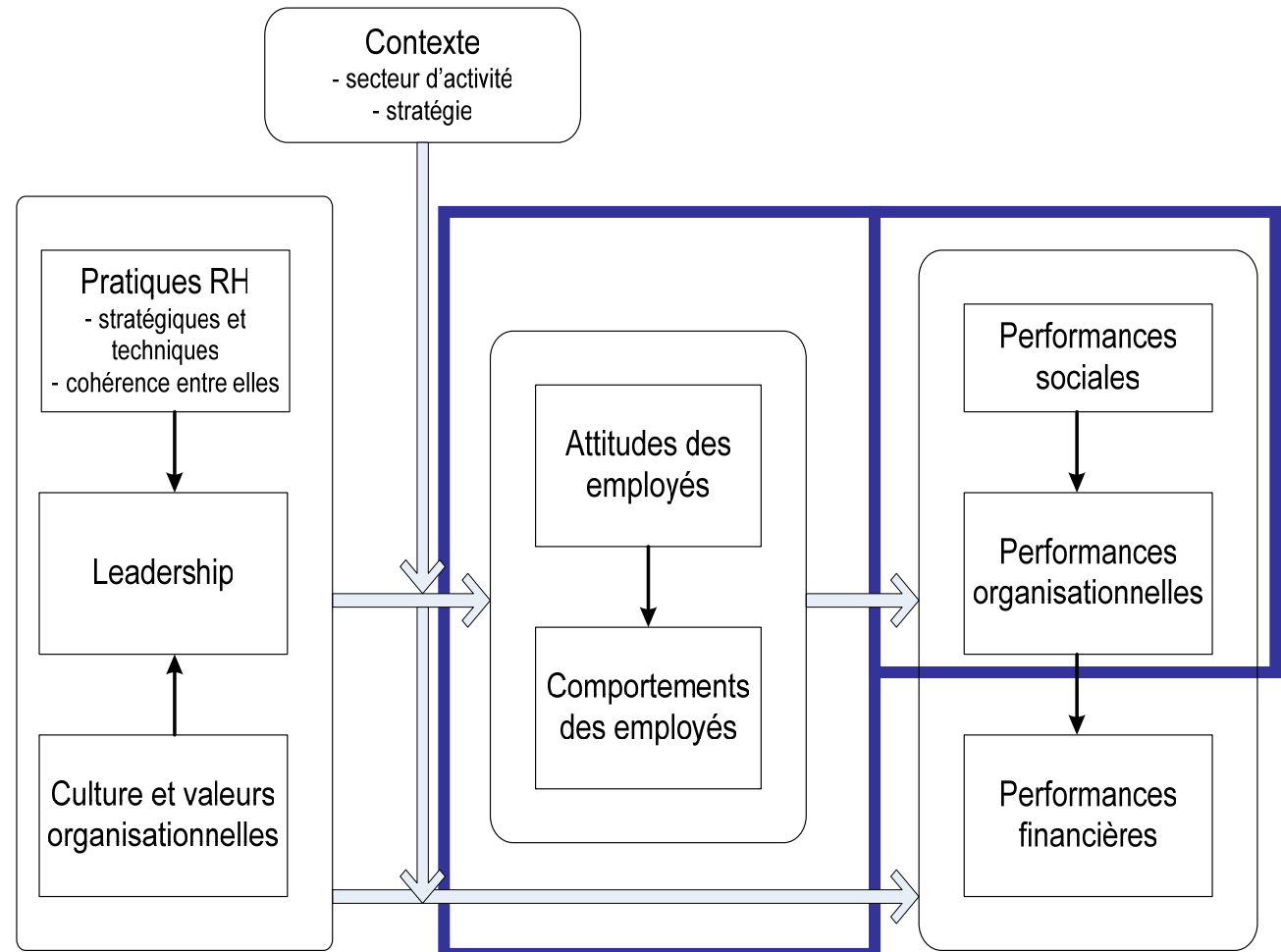
## Résultats mitigés

- ✓ Lien direct avec les performances sociales et organisationnelles (*Gelade et Ivery, 2003; Guthrie, 2001; Ichniowski et al., 1997; Youndt et al., 1996*)
- ✓ Lien modéré par le contexte (*Neal et al., 2005*)
- ✓ Pas de lien (*Delaney et Huselid, 1996*)



# La perspective "micro"

1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
3. Résultats des études
4. Limites et atouts



1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
- 3. Résultats des études**
4. Limites et atouts

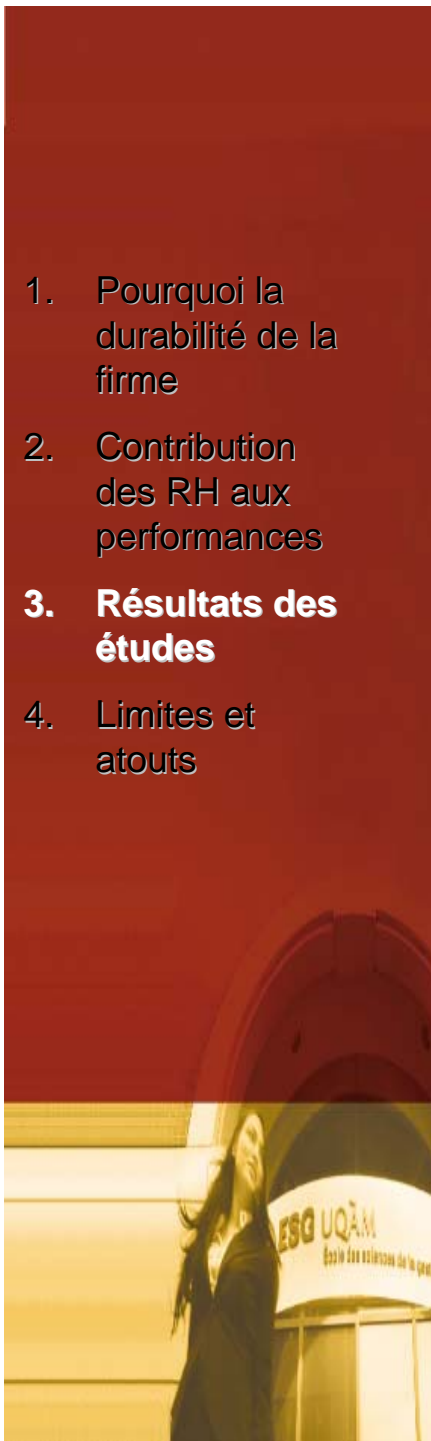
# Constats

## Mesures

- ✓ Echelles d'attitudes sur les perceptions des employés
- ✓ Mesure des comportements et des performances au travail (ex. roulement)

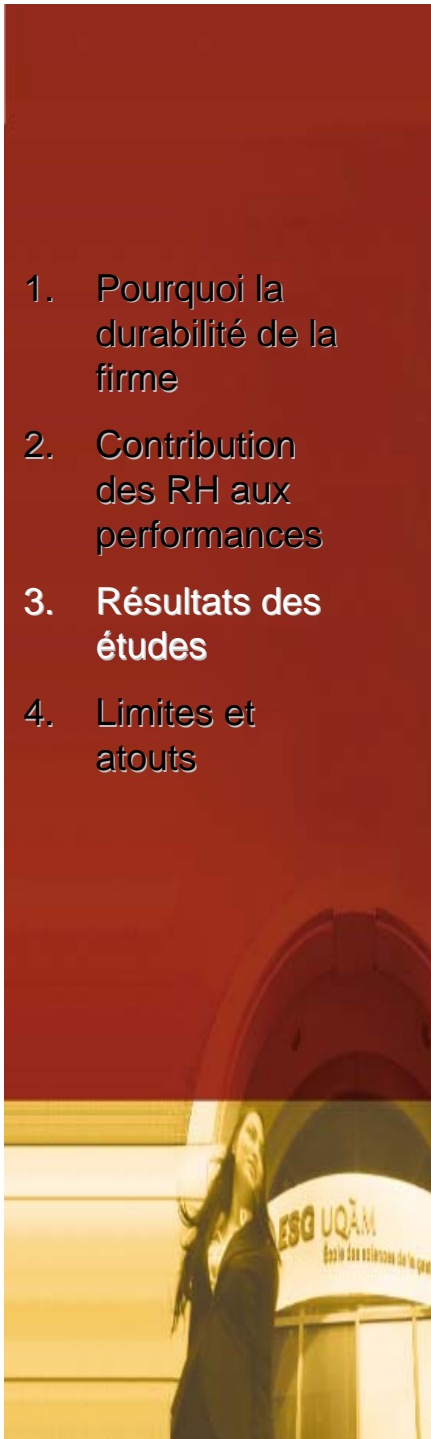
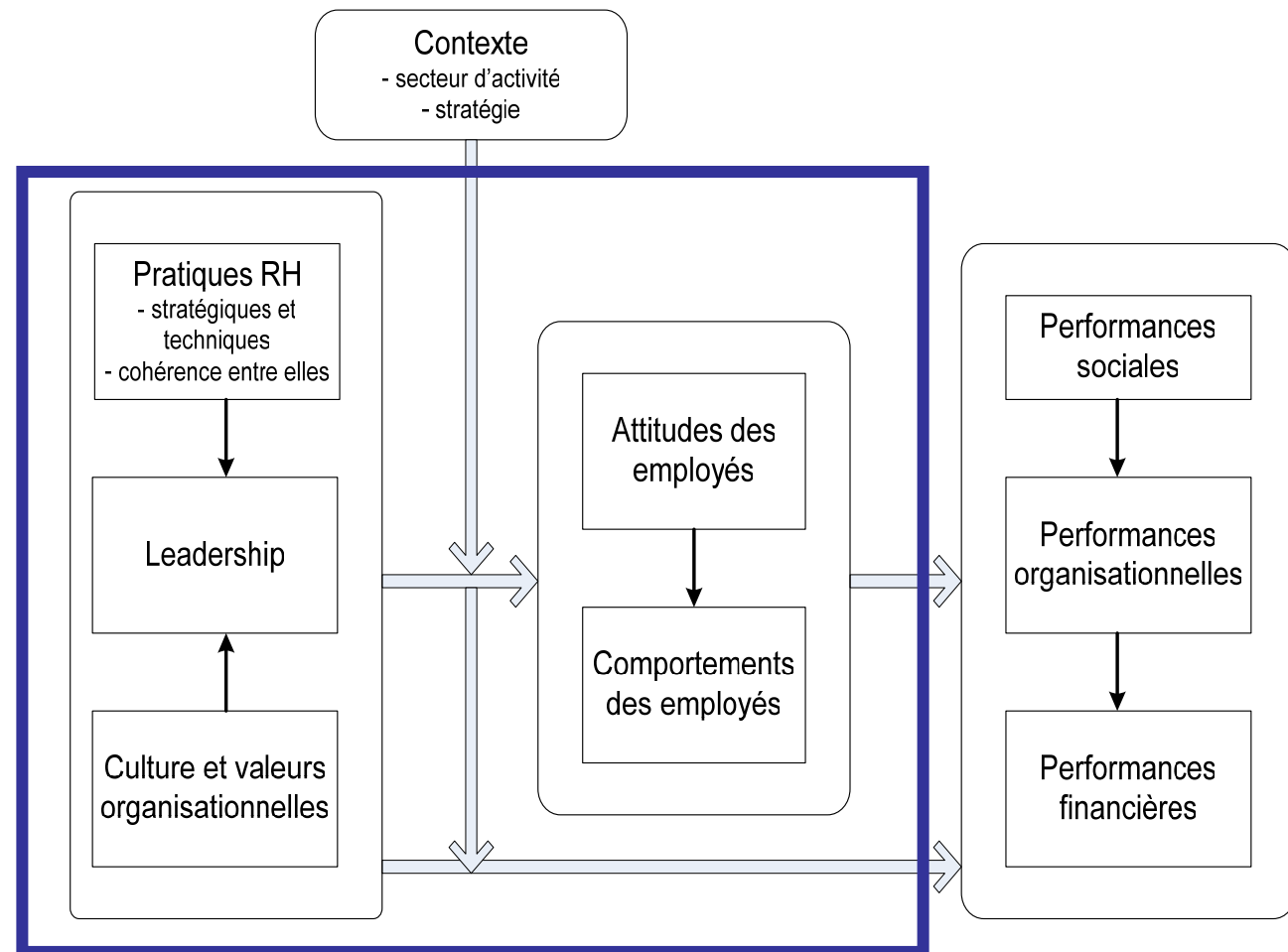
## Résultats très probants

- ✓ Lien entre les perceptions positives des pratiques RH et les attitudes au travail (Meyer et Smith, 2001)
- ✓ Lien entre les attitudes et les comportements
- ✓ Lien entre les comportements et les performances individuelles



# La perspective "mésos"

1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
3. Résultats des études
4. Limites et atouts



1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. Contribution des RH aux performances
- 3. Résultats des études**
4. Limites et atouts

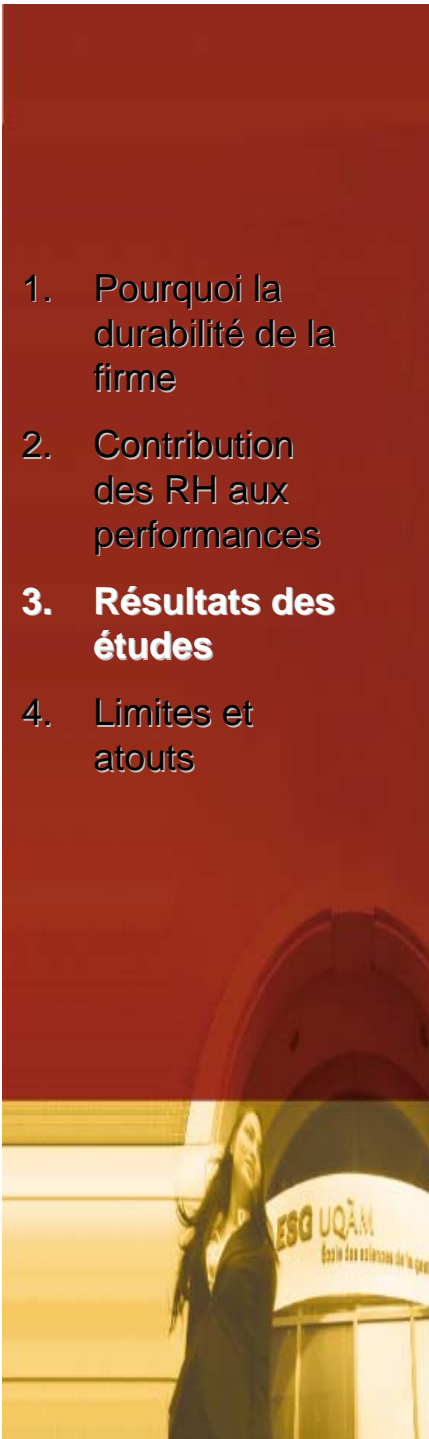
# Constats

## Mesures

- ✓ Ratios d'efforts et RH
- ✓ Attitudes et comportements des employés, agrégés au niveau de l'entreprise
- ✓ Indicateurs de performances

## Résultats encourageants

- ✓ Rares études à cause de leur complexité
- ✓ Tests validés à partir d'une approche contextualisée des RH (Whitener, 2001; Bhattacharya et al., 2005)



# QUATRIÈME PARTIE

**Limites et atouts de la  
durabilité des RH**



# Des pratiques RH durables?

1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. **Contribution des RH aux performances**
3. Résultats des études
4. Limites et atouts

## Quelles pratiques RH inclure?

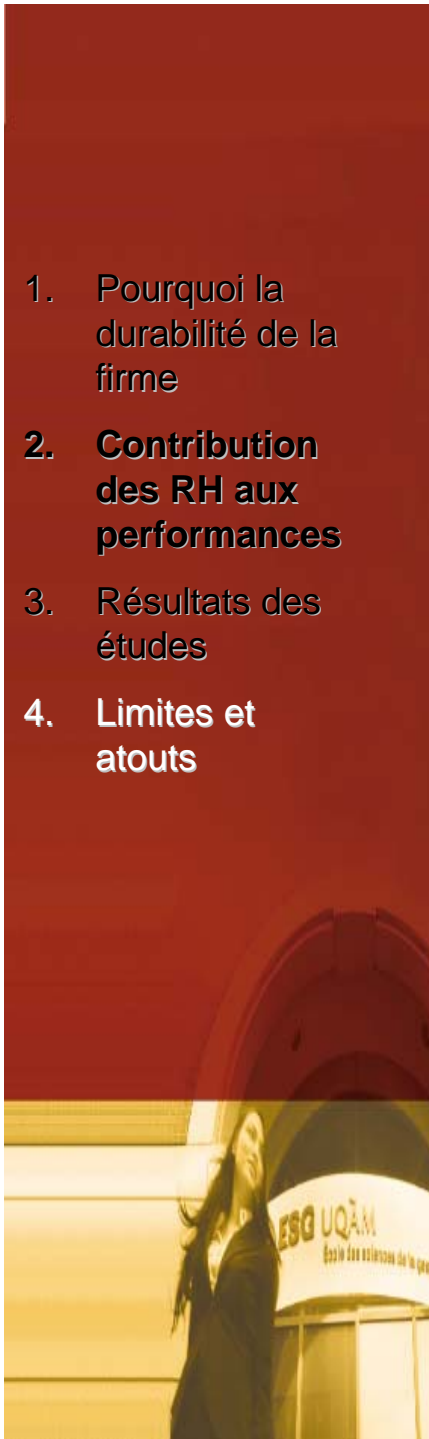
- ✓ Limites à l'approche des "bonnes" pratiques RH
- ✓ Importance de la cohérence avec l'environnement
- ✓ Besoin d'adapter le modèle théorique au contexte

## Comment mesurer les pratiques RH?

- ✓ Indicateurs d'effort
- ✓ Echelles de perception par les employés des pratiques RH

## Comment tester l'efficacité des pratiques RH?

- ✓ Les performances sociales
- ✓ Les autres niveaux de performance



## Quelles garanties de succès?

1. Pourquoi la durabilité de la firme
2. **Contribution des RH aux performances**
3. Résultats des études
4. **Limites et atouts**

**Des résultats probants sur le plan individuel** (perspective “micro”)

MAIS

**Effet à prouver sur le plan organisationnel** (perspectives “macro” et “mésos”)

- ✓ Complexité des mesures et des relations
- ✓ Les efforts en RH ne sont pas toujours perçus par les employés
- ✓ De nombreuses variables viennent limiter l’impact des RH

