

Mesure des attributs du capital humain et performance organisationnelle :Analyse de l'expérience Canadienne

The measurement of humain capital attributes ans
organizational performance :
analysis of the Canadian expeerience

BERRAYAH kamila¹

Doctorante

Laboratoire MECAS/ Université de Tlemcen

Kamila.berrayah@gmail.com

BERRACHED BERBAR Wafaa

M.C.A./Laboratoire MECAS/ Université de Tlemcen

Wafaa.berrached@univ-tlemcen.dz

Date de soumission : 27/09/2020 / Date d'acceptation: 07/11/2020/Date de publication: 11/12/2020

Résumé :

Dans cet article nous allons faire un survol sur différentes études réalisées dans quelques pays comme les Etats-Unis, la Finlande, la Belgique, Singapour et dans le contexte Canadien en particulier sur les pratiques de la mesure du capital humain dans les organisations et son impact sur la performance organisationnelle. Dans l'optique de réaliser une étude par la suite qui sondera ces mêmes pratiques de GRH dans les entreprises Algériennes, l'analyse des résultats obtenus va nous aider à déterminer les indicateurs de mesure les plus répandus et utilisés par les professionnels RH et leur corrélation (réelle ou surestimée) avec la performance organisationnelle.

Mots-clés : Capital humain, Mesure, Analytique RH, Ressources Humaines, Indicateurs RH, Performance Organisationnelle.

Code JEL : D2 D20

¹ **Auteur Correspondant :** BERRAYAH kamila, **E-Mail :** Kamila.berrayah@gmail.com

Abstract :

In this article we will provide an overview of various studies carried out in a few countries such as the United States, Finland, Belgium, Singapore and in the Canadian context in particular on the practices of measuring human capital in organizations and its impact. on organizational performance. With a view to carrying out a study subsequently which will probe these same HRM practices in Algerian companies, the analysis of the results obtained will help us to determine the most widespread measurement indicators used by HR professionals and their correlation. (Real or overestimated) with organizational performance.

Key-words : Human capital, Measurement, HR Analytics, Human Resources, HR Indicators, Organizational Performance.

Jel Classification Codes : D2 D20

Introduction :

La période contemporaine partant des années 1980 à nos jours, voit la gestion des ressources humaines devenir plus stratégique et proactive. Des changements économiques profonds, tels que la mondialisation et la financiarisation de l'économie marquent ces dernières décennies.

Le XXIème siècle est aussi marqué par la profusion de données. Big Data, données, indicateurs, algorithmes, valorisations de données... Ces mots et expressions deviennent courants et généralisés dans tous les domaines et disciplines. Cet engouement se propage donc également chez les professionnels des ressources humaines, les gestionnaires et les hauts dirigeants des organisations.

On pourrait définir la GRH comme étant un ensemble d'activités et de décisions qui assure un contrôle sur les ressources humaines afin d'engendrer des résultats. En employant une telle définition, la mesure des résultats en GRH devient donc possible. (Le Louarn, 2008). Mesurer consiste à attribuer 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 pratiques ou les programmes RH en vue de les améliorer et de créer de la valeur pour l'organisation (Fitz-Enz, 2010)

C'est dans ce contexte que se développent les notions de mesures, d'indicateurs, de tableaux de bord stratégiques, et aujourd'hui d'analytique RH.

La gestion des ressources humaines comprend de nombreuses activités, vise de multiples objectifs et peut avoir un impact sur de nombreuses dimensions de la performance organisationnelle.

Etant donné le nombre quasi infini des indicateurs, nous allons voir plus loin un aperçu de la littérature scientifique qui documente les liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Ainsi que les démarches permettant de cibler les indicateurs pertinents pour les organisations. Cet aperçu permettra de structurer la pensée analytique afin d'orienter les professionnels des ressources humaines dans leurs pratiques de mesure.

Une proposition de définition de l'analytique RH

L'analytique RH comprend une utilisation très large de données et constitue un ensemble de processus et d'outils rigoureux, qui visent à choisir et à déterminer des

indicateurs provenant de sources multiples, à analyser et à utiliser leurs résultats dans la prise de décisions en gestion des ressources humaines et à démontrer leur impact sur la performance RH et par conséquent sur la performance organisationnelle (Michelle Cossette, 2019)

1-Quelques recherches empiriques sur l'impact des pratiques RH sur la performance organisationnelles :

Cette problématique n'est pas nouvelle, mais le caractère stratégique de la GRH dans l'atteinte des objectifs organisationnels a été reconnu par les théoriciens au milieu des années 1980. Ce n'est que vers le début des années 1990 que les travaux empiriques sur la question ont vraiment commencé et continuent de se développer encore de nos jours.

Cette série de recherches empiriques représentatives de la littérature scientifique étudiant le 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 le domaine.

1-1-La recherche de FEY, Morgulis-Yakushev, Park et Björkman (2009):

Echantillon de 241 entreprises. Russie n=100, Etats-Unis n=79, Finlande n=62
Celle-ci s'inscrit dans une perspective universelle² de la gestion des ressources humaines, dans laquelle les auteurs évaluent comment les pratiques GRH qui influencent le niveau des compétences des employés et leur niveau de motivation. Et en retour, les compétences et la motivation influencent la performance organisationnelle. Afin de déterminer quelles pratiques investiguer, les auteurs ont recensé 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.

Selon les auteurs, les pratiques RH visent à influence de façon différenciée les compétences et la motivation du personnel. Ils postulent que les pratiques d'évaluation de performance et la formation devraient être associées à un plus haut niveau de compétences chez les employés. Par ailleurs, les pratiques de rémunération liées à la performance, l'octroi de promotions au mérite et les communications internes devraient être positivement liées à la motivation du personnel.

L'ensemble des hypothèses a été confirmé auprès des entreprises. De légères différences ont été constatées entre les pays, mais la portée universelle des pratiques a été largement démontrée dans cette étude.

1-2-La recherche de Faems, Sels, De winne et Maes (2005):

Echantillon de 416 Petites et Moyennes Entreprises Belges.

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.

Les résultats de cette étude sont intéressants puisqu'ils généralisent la relation entre les pratiques GRH et certains indicateurs de performance opérationnelle auprès d'un échantillon de petites et moyennes entreprises. En outre, il semble que

² L'approche Universelle examine le lien linéaire entre certaines pratiques RH et la performance.

plus les résultats sont d'ordre financiers, plus il devient difficile d'établir une relation avec la GRH.

1-3-La recherche de Khatri (2000)

Echantillon de 915 entreprises à Singapour.

L'auteur aborde l'étude en fonction de deux perspectives, soit la perspective universelle et la perspective contingente³. Globalement ses résultats indiquent que : la participation des employés influence favorablement la performance non financière des organisations, la planification des ressources humaines favorise la croissance des ventes, mais la relation entre le nombre d'employés en RH et le nombre total est inversement lié à la profitabilité. Ces trois pratiques ont des effets constants quelque soit la stratégie adoptée.

1-4-La recherche d'Ahmad et Shroeder (2003):

A noter que cette recherche à été réalisée par des chercheurs dans le domaine de la gestion des opérations et non pas de la GRH, considérant que l'aspect humain était un facteur important dans la création de la valeur en entreprise.

Cette étude vise à évaluer le lien entre les pratiques de la GRH et la performance organisationnelle. Elle s'inscrit dans la perspective universelle, mais cherche aussi à évaluer l'impact de la cohérence entre les pratiques (perspective configurationnelle⁴). Pour les auteurs, la performance organisationnelle a été considérée de la façon qui suit :

Un 1^{er} indicateur, concernant l'engagement que manifestent les employés envers leurs employeurs.

Un 2^{ème} indicateur, celui-ci concerne le positionnement des répondants par rapport aux aspects suivants : les coûts, la qualité des produits, la livraison, la flexibilité aux changements, la rapidité d'introduction de nouveaux produits.

Les résultats supportent que la très grande majorité des pratiques RH influence favorablement l'engagement organisationnel et la performance organisationnelle perçue sauf la sécurité d'emploi et la réduction des distinctions entre les statuts, qui n'exercent aucun effet. Les auteurs ont par ailleurs confirmé que l'engagement pouvait agir comme résultat intermédiaire entre les pratiques RH et la performance opérationnelle.

Nos constats sur les études consultées, indiquent d'une part : que pour arriver à une meilleure performance, il faut que les pratiques RH suscitent des attitudes envers le travail et envers les organisations. D'autre part, qu'une mesure simultanée de plusieurs variables peut favoriser l'apparition de corrélations dont la force serait un peu supérieure à ce qu'elle est véritablement en réalité. En d'autres termes, vu l'abondance de variables il est possible que les études surestiment le lien entre GRH et performance.

2-Etude analytique sur l'expérience Canadienne :

En dépit de tous les ouvrages qui traitent du sujet de la mesure en gestion des ressources humaines, il existe peu d'informations sur l'étendue des pratiques de mesure. (L'étude de Mignacca et Cossette (2013) fait exception et nous allons la détailler par la suite.

³ **L'approche contingente** : pour avoir un impact significatif les pratiques RH doivent être alignées avec la stratégie de l'organisation. C'est à l'organisation de définir ses propres pratiques. L

⁴ **L'approche configurationnelle** : pour avoir un effet positif sur la performance, les pratiques RH doivent à la fois être cohérentes entre-elles et avec la stratégie de l'organisation.

Nous en sommes plus au stade d'expérimentation qu'à celui de la généralisation et de validation des pratiques. Cependant certaines pratiques existent déjà depuis de nombreuses années.

- Que peuvent mesurer et évaluer les cadres dirigeants ou les intervenants en matière de gestion du capital humain ?
- Quelles sont les dimensions d'analyse appropriées ?
- Quels indicateurs peuvent être utilisés ?

Nous aborderons à titre expérimental, les pratiques d'évaluation de la gestion des ressources humaines au Québec en présentant les données de l'étude Mignacca et Cossette (2013) qui porte sur les pratiques de mesures liées à la gestion globale des ressources humaines.

Evaluation de la GRH au Québec : quelques données.

Cette étude vise à faire le point sur ce qui est connu sur la mise en œuvre de pratiques d'évaluation en ressources humaines par rapport au contexte Québécois.

L'évaluation de la GRH au Québec :

L'étude de Mignacca et Cossette (2013) visait deux objectifs principaux.

Le premier objectif, vise à recenser les types d'indicateurs mesurés par les professionnels RH dans les organisations Québécoises. Trois types d'indicateurs peuvent être mesurés ;

-Des indicateurs d'efficience : Les indicateurs d'efficience 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 objectifs d'améliorer les coûts et la durée de certaines activités RH (Boudreau et Ramstad, 2007). Les coûts de formation et la durée totale d'un recrutement représentent des exemples d'indicateurs d'efficience.

-Des indicateurs d'efficacité : 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 les objectifs RH visés ont été atteints. (Le Louarn, 2008)

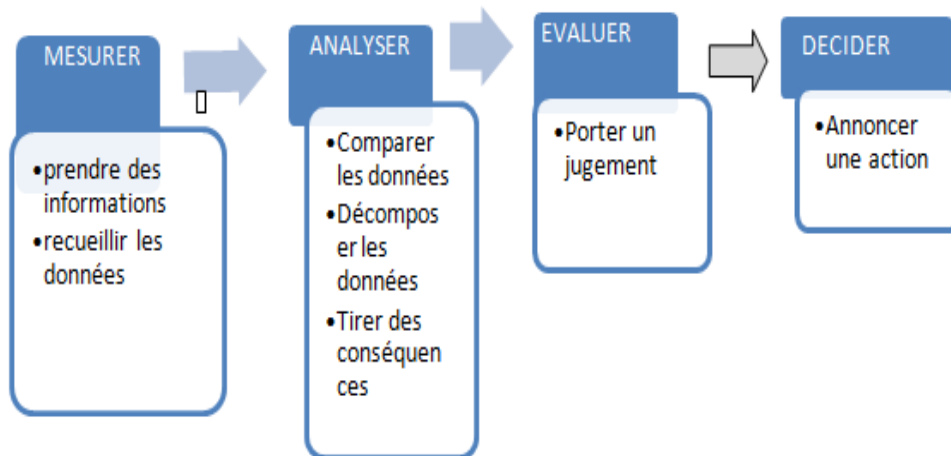
-Des indicateurs d'impact : les indicateurs d'impact tentent de démontrer le lien entre ce que font les ressources humaines et les effets tangibles procurant un avantage concurrentiel à l'organisation (Lawler III, Levenson, et Boudreau, 2004 ; Boudreau et Ramstad, 2007). Cependant, d'après les études 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).

Selon les auteurs, il ne suffit pas juste de mesurer des indicateurs. Une étude qui se limite au simple recensement des indicateurs ne permettrait pas de cerner l'ensemble des pratiques d'évaluation de la GRH. C'est la raison pour laquelle ils ont orienté leur étude sur la notion « d'utilisation optimale de la mesure en GRH ». Le deuxième objectif, vise à évaluer le niveau d'utilisation des différentes mesures utilisées par les professionnels RH. Plus précisément, Mignacca et Cossette (2013) suggèrent quatre niveaux d'utilisation de la mesure.

- Niveau 1 = mesurer ;
- Niveau 2 = analyser ;
- Niveau 3 = évaluer ;
- Niveau 4= décider,

Illustrés sur la figure ci-dessous, basés sur les ouvrages de (Cascio et Boudreau, 2008 ; Fitz-Enz, 2010; Le Louarn, 2008)

Figure 1: Processus d'utilisation optimale des indicateurs RH (Mignacca et Cossette, 2013)



Source : (D. Bouteiller et M. Cossette, 2013)

Pour leur recherche les auteurs ont sélectionné les pratiques ayant déjà démontré des effets sur les résultats RH (c'est-à-dire les comportements, attitudes, et mobilisation des employés), et sur les résultats organisationnels (opérationnels, économiques et financiers)

Les cinq pratiques choisies sont les suivantes :

- Recrutement
- Sélection
- Formation
- Développement
- Performance

Ils ont choisi d'étudier également les cinq « résultats RH » suivants :

- Satisfaction des employés
- Mobilisation
- Absentéisme
- Roulement du personnel
- 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 des ressources humaines agréés (CRHA). 186 professionnels de ressources humaines ont répondu au questionnaire. Celui-ci proposait au répondant de cocher parmi les indicateurs proposés ceux qui étaient mesurés dans leurs organisations. Les indicateurs étaient segmentés en indicateurs de pratique et en indicateurs de résultat et ils

comprenaient des indicateurs d'efficacité, des indicateurs d'efficacité et des indicateurs d'impact.

Tableau 1 : Pourcentage des répondants mesurant des pratiques ou de résultats RH

PRATIQUE OU RESULTATS 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%

Source : Mignacca et M. Cossette (2013)

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 (efficacité, efficacité, impact). Selon ces résultats la pratique RH la plus mesurée par les répondants est le recrutement avec 91,4% mesurant au moins un indicateurs. 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%. A 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 2 suivant apporte des réponses à cette question

Tableau 2 : Pourcentages des professionnels disant mesurer chaque type d'indicateur et niveau d'utilisation des indicateurs pour chaque pratique

PRATIQUES OU RESULTATS RH	% EFFICIENCE	% EFFICACITE	% IMPACT	NIVEAU D'UTILISATION (1/10)
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%	27%	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

Source : Mignacca et M. Cossette (2013)

Ainsi les résultats obtenus convergent avec la littérature. Parmi les trois types d'indicateurs possibles (efficacité, efficacité, impact), les indicateurs d'efficacité sont les plus mesurés par les professionnels en ressources humaines (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004) ; (Tootel, Blackler, Toulson, et Dewe, 2009).

En effet, le type d'indicateurs le plus mesuré par les professionnels RH au Québec est l'indicateur d'efficacité. Pour 7 des 10 pratiques et résultats de l'étude : recrutement, sélection, formation, développement, performance, absentéisme et accident de travail. Cependant, les trois résultats RH, soit, la satisfaction, la mobilisation, et le roulement du personnel sont les principaux indicateurs d'efficacité mesurés par les professionnels RH.

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 (figure1).

Ils ont construit leur échelle d'utilisation des indicateurs de la manière 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
- (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 2 ci-dessus, suggère que les professionnels se contentent la plus part du temps de mesurer. Les moyennes ne dépassent pas 3,51, soit le niveau « analyse » du modèle d'utilisation de la mesure (figure1).

A la suite de cette étude, on constate qu'il existe un certain paradoxe. D'une part, tous les universitaires et les professionnels s'entendent pour dire que le capital humain fait une grande différence dans le niveau de performance d'une organisation et soulignent l'importance fondamentale du capital humain. D'une autre part, les professionnels en ressources humaines tardent à mettre en œuvre les principes de mesures 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 les mesurent. Donc, les professionnels utilisent bien peu ces indicateurs pour prendre action. Et encore moins en ce qui concerne les indicateurs qui permettent de démontrer l'impact des activités ou des résultats Rh sur l'organisation.

Conclusion :

Nous avons analysé dans cet article le rôle que joue la mesure du capital humain et son impact sur la performance dans les organisations. Nous avons pris le cas des entreprises Canadiennes afin de se renseigner sur le développement des notions de mesure et des pratiques RH déjà mises en œuvre afin de cibler les indicateurs qui

permettent de déterminer l'impact que ces derniers auront sur la performance organisationnelle. Cette analyse va nous aiguiller par la suite dans notre future étude dans le contexte Algérien en recensant lesquels de ses pratiques et indicateurs sont utilisés et mesurés dans les entreprises Algériennes.

Références bibliographiques:

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.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, Mass., Harvard Business School Press

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.

Bouteiller, D., Cossette, M. et Bleau, M.-P. (2016). Modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick : retour sur les origines et mise en perspective, Québec : Presses de l'université du Québec, 297-339

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

Cossette, M. (2019) « L'analytique ressources humaines : mesurer évaluer et décider pour optimiser la gestion du capital humain », Les éditions JFD inc. Bibliothèque et archives Cnada.

D. Bouteiller, M. Cossette (2013). Capital humain et performance(s).

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

Fitz-Enz, J. (2010). *The ROI of Human Capital. Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New-York: AMACOM, American Management Association.

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.

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-

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*. RueilMalmaison: 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

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.

U.S. Department of Labor (1993). *High performance work practices and firm performance U.S.* Government Printing Office.