

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Avant-propos .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>Remerciements .....</b>  | <b>13</b> |
| <br>  |           |
| <b>Chapitre 1      L'analytique RH :<br/>                      nouveaux outils pour les professionnels RH</b> | <b>19</b> |
| <hr/>   |           |
| <b>1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES<br/>  AU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE : UNE SÉRIE D'ÉVOLUTIONS.....</b>    | <b>21</b> |
| 1.1    L'évolution de la profession .....   | 22        |
| 1.2    Le développement de la mesure en GRH :<br>de l'indicateur au tableau de bord .....                     | 26        |
| 1.3    La gestion par les preuves :<br>« dernière » étape vers l'évolution « analytique RH ».....             | 27        |
| <b>2. LES COMPÉTENCES DES PROFESSIONNELS RH.....</b>  | <b>30</b> |
| 2.1    Le modèle de valeur ajoutée d'Ulrich et ses collaborateurs .....                                       | 30        |
| 2.2    Les limites du modèle de valeur ajoutée<br>d'Ulrich et ses collaborateurs .....                        | 35        |
| <b>3. QUELQUES OUTILS POUR BIEN CONCEVOIR<br/>  L'ANALYTIQUE RH DANS LES ORGANISATIONS .....</b>              | <b>36</b> |
| <b>CONCLUSION ET PLAN DU LIVRE.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>  | <b>41</b> |
| <br>  |           |
| <b>Chapitre 2      Les fondements scientifiques de l'analytique RH</b>  | <b>45</b> |
| <hr/>   |           |
| <b>1. LA GRH COMME VECTEUR DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE :<br/>  QUELQUES CADRES CONCEPTUELS.....</b>      | <b>46</b> |
| 1.1    Les différentes conceptions de la performance organisationnelle .....                                  | 47        |
| 1.2    Les mécanismes reliant la gestion des ressources humaines<br>à la performance organisationnelle .....  | 56        |
| <b>2. LES ÉTUDES EMPIRIQUES : CE QUE L'ON SAIT .....</b>  | <b>63</b> |
| 2.1    Trois démarches distinctes pour analyser l'effet des pratiques RH.....                                 | 63        |
| 2.2    Les HPWS et ses effets directs et indirects sur<br>la performance organisationnelle .....              | 81        |
| <b>CONCLUSION : COMMENT CHOISIR LES INDICATEURS PERTINENTS .....</b>  | <b>70</b> |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>  | <b>72</b> |

**Chapitre 3 Les fondements de la métrique RH 75**

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. L'ANALYTIQUE RH : UNE FAÇON DIFFÉRENTE D'ABORDER LA GESTION DES RH.....</b> | <b>77</b>  |
| <b>2. LES MÉTHODES DE COLLECTE D'INFORMATION.....</b>                             | <b>79</b>  |
| 2.1 L'observation en situation .....  | 80         |
| 2.2 L'entrevue individuelle .....   | 81         |
| 2.3 Le groupe de discussion (entrevue de groupe) .....                            | 83         |
| 2.4 Le sondage par questionnaire .....  | 83         |
| 2.5 Les méthodes expérimentale et quasi expérimentale.....                        | 89         |
| 2.6 Le design de séries temporelles .....   | 91         |
| <b>3. LES TYPES D'INDICATEURS ET LEUR ÉLABORATION .....</b>                       | <b>92</b>  |
| 3.1 L'efficacité .....  | 92         |
| 3.2 L'efficacité .....  | 93         |
| 3.3 L'impact.....   | 94         |
| 3.4 Le processus d'élaboration.....   | 94         |
| 3.5 Représenter .....   | 97         |
| <b>4. LES PROPRIÉTÉS MÉTRIQUES DES INDICATEURS .....</b>                          | <b>98</b>  |
| 4.1 La fidélité .....   | 98         |
| 4.2 La validité.....  | 99         |
| <b>5. LES STATISTIQUES.....</b>   | <b>100</b> |
| 5.1 L'analyse des fréquences .....  | 101        |
| 5.2 Les indices de tendance centrale.....   | 102        |
| 5.3 Les indices de dispersion .....   | 102        |
| 5.4 Les tests d'hypothèse .....   | 104        |
| <b>CONCLUSION.....</b>  | <b>105</b> |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>  | <b>106</b> |

**Chapitre 4 L'analytique RH et ses applications à la dotation 107**

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. LE PROCESSUS DE DOTATION .....</b>                                  | <b>110</b> |
| 1.1 La planification de la main-d'œuvre .....                             | 111        |
| 1.2 Le recrutement .....  | 112        |
| 1.3 La sélection .....  | 114        |
| 1.4 L'accueil et l'intégration .....                                      | 120        |
| <b>2. LES APPLICATIONS DE L'ANALYTIQUE À LA DOTATION .....</b>            | <b>121</b> |
| 2.1 L'efficacité et l'efficacité de la planification.....                 | 121        |
| 2.2 L'efficacité et l'efficacité du recrutement .....                     | 122        |
| 2.3 Efficacité et efficacité de la sélection.....                         | 125        |
| 2.4 L'efficacité et l'efficacité de l'accueil et de l'intégration.....    | 126        |
| 2.5 L'évaluation du processus complet de dotation et de ses impacts ..... | 127        |
| <b>CONCLUSION.....</b>  | <b>130</b> |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>                                  | <b>130</b> |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| <b>Chapitre 5</b>  | <b>Évaluer la satisfaction envers la formation</b> | <b>131</b> |
| <hr/>  |  |            |
| INTRODUCTION.....  |  | 133        |
| <b>1. L'INTÉRÊT DE S'ATTARDER AUX MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION (NIVEAU 1) ENVERS LA FORMATION.....</b>  |  | <b>136</b> |
| <b>2. LES PROBLÈMES ACTUELLEMENT OBSERVABLES DANS L'UTILISATION DES QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION DE NIVEAU 1 .....</b>  |  | <b>137</b> |
| <b>3. LES PLUS-VALUES POTENTIELLES D'UNE ÉVALUATION DE NIVEAU 1.....</b>   |  | <b>139</b> |
| 3.1 Des variables reliées à la qualité du processus qui a été suivi pour concevoir et réaliser l'activité de formation (évaluation actualisée).....                              |  | 139        |
| 3.2 Des variables reliées à l'usage ultérieur des apprentissages réalisés durant l'activité de formation (évaluation prospective).....   |  | 140        |
| <b>4. PROPOSITION D'UN MODÈLE CONCEPTUEL GLOBAL DE L'ÉVALUATION DU NIVEAU DE SATISFACTION ENVERS LA FORMATION.....</b>   |  | <b>143</b> |
| 4.1 De l'intérêt de recourir à un modèle conceptuel global.....  |  | 143        |
| 4.2 Ne pas aborder le modèle conceptuel comme un modèle prescriptif....  |  | 145        |
| 4.3 Un seul modèle, mais deux sources différentes de données .....   |  | 145        |
| <b>5. QUELQUES CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES .....</b>  |  | <b>150</b> |
| 5.1 Considération n° 1 : Ne pas aborder le modèle conceptuel comme un modèle statistique explicatif et garder les analyses de données à un niveau raisonnable de complexité..... |  | 151        |
| 5.2 Considération n° 2 : Ne pas rechercher l'exhaustivité des variables et des indicateurs.....  |  | 152        |
| 5.3 Considération n° 3 : Ne pas multiplier les outils d'évaluation de la satisfaction .....  |  | 152        |
| 5.4 Considération n° 4 : Essayer de dégager des données comparatives et chronologiques.....  |  | 153        |
| 5.5 Considération n° 5 : Bien choisir les activités de formation qui font l'objet d'une évaluation de la satisfaction.....   |  | 153        |
| 5.6 Considération n° 6 : Utiliser une échelle de réponse classique, facile à comprendre et à interpréter .....   |  | 154        |
| 5.7 Considération n° 7 : Demeurer prudent avec les questions ouvertes .....  |  | 154        |
| <b>6. LES CONDITIONS DE SUCCÈS D'UNE INSTRUMENTATION D'ÉVALUATION DE NIVEAU 1 .....</b>  |  | <b>155</b> |
| <b>7. VALIDITÉ DU PROCESSUS D'ÉVALUATION ET MESURES BIAISÉES .....</b>   |  | <b>157</b> |
| <b>8. LES INDICATEURS DE SATISFACTION ENVERS LA FORMATION .....</b>  |  | <b>158</b> |
| <b>9. JOUER SUR LE MOMENT DE L'ÉVALUATION... OUVRE DES PERSPECTIVES!.....</b>  |  | <b>158</b> |
| <b>10. ADAPTER LES MODES D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION EN LES INTÉGRANT AUX AUTRES NIVEAUX D'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION .....</b>                                   |  | <b>160</b> |
| <b>11. ADAPTER LES MODES D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION ENVERS LA FORMATION AUX MODALITÉS PLUS CONTEMPORAINES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES... 162</b>                       |  | <b>162</b> |
| CONCLUSION.....  |  | 164        |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....  |  | 165        |

## **Chapitre 6 Évaluer les pratiques d'accompagnement à l'apprentissage 167**

|  |            |
|--|------------|
| INTRODUCTION.....  | 169        |
| <b>1. L'ÉVALUATION D'UN PROCESSUS DE TRANSFERT DES ACQUIS D'EXPÉRIENCE (TAE) BASÉ SUR DES RELATIONS INTERPERSONNELLES.....</b>       | <b>176</b> |
| <b>2. ÉVALUER L'EFFICACITÉ D'UN PROCESSUS DE TRANSFERT DES ACQUIS D'EXPÉRIENCE (TAE) BASÉ SUR DES RELATIONS INTERPERSONNELS.....</b> | <b>177</b> |
| 2.1 Enjeu d'efficacité n° 1 : L'acquisition de connaissances.....  | 177        |
| 2.2 Enjeu d'efficacité n° 2 : L'appropriation dans l'action .....  | 179        |
| 2.3 Enjeu d'efficacité n° 3 : La continuité opérationnelle.....  | 180        |
| 2.4 Enjeu d'efficacité n° 4 : La mobilisation de la personne-cible .....   | 180        |
| 2.5 Enjeu d'efficacité n° 5 : La valorisation de la personne-source .....  | 181        |
| 2.6 Enjeu d'efficacité n° 6 : L'innovation organisationnelle .....   | 182        |
| 2.7 Enjeu d'efficacité n° 7 : La socialisation et l'intégration à l'organisation et au collectif de travail .....                    | 183        |
| <b>3. ÉVALUER L'EFFICIENCE DU PROCESSUS DE TRANSFERT DES ACQUIS D'EXPÉRIENCE (TAE) BASÉ SUR DES RELATIONS INTERPERSONNELLES.....</b> | <b>184</b> |
| 3.1 Enjeu d'efficacité n° 1 : La durée .....   | 184        |
| 3.2 Enjeu d'efficacité n° 2 : Les coûts .....  | 185        |
| 3.3 Enjeu d'efficacité n° 3 : La qualité des interactions.....   | 185        |
| 3.4 Enjeu d'efficacité n° 4 : L'optimisation des ressources mobilisées par la personne-source.....                                   | 185        |
| 3.5 Enjeu d'efficacité n° 5 : L'optimisation de la charge d'apprentissage assumée par la personne-cible .....                        | 186        |
| 3.6 Enjeu d'efficacité n° 6 : L'intégration du TAE au sein du fonctionnement de l'unité de travail .....                             | 186        |
| 3.7 Enjeu d'efficacité n° 7 : L'intégration du TAE aux autres dispositifs de transfert des savoirs.....                              | 186        |
| <b>4. ÉVALUER LA PERFORMANCE D'UN PROCESSUS DE TAE : UNE ACTIVITÉ QUI NE S'IMPROVISE PAS! .....</b>                                  | <b>187</b> |
| <b>5. LE POSITIONNEMENT DES ACTEURS AU SEIN D'UNE RELATION DE TRANSFERT DES ACQUIS D'EXPÉRIENCE .....</b>                            | <b>188</b> |
| 5.1 Du côté de la personne-source.....   | 189        |
| 5.2 Du côté de la personne-cible... ..   | 190        |
| CONCLUSION.....  | 191        |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....  | 191        |

## **Chapitre 7 L'analytique RH et ses applications aux relations de travail 197**

|  |            |
|--|------------|
| INTRODUCTION.....  | 199        |
| <b>1. LES PRINCIPALES ACTIVITÉS EN RELATIONS DE TRAVAIL.....</b> | <b>200</b> |
| 1.1 La syndicalisation .....                                     | 200        |
| 1.2 La négociation collective .....                              | 202        |

## TABLE DES MATIÈRES

|                   |   |            |
|-------------------|---|------------|
| 1.3               | Les conflits de travail .....   | 205        |
| 1.4               | L'administration de la convention collective et des griefs.....   | 208        |
| 1.5               | Les comités paritaires .....  | 211        |
| <b>2.</b>         | <b>LES APPLICATIONS DE L'ANALYTIQUE AUX RELATIONS DE TRAVAIL .....</b>                                    | <b>212</b> |
| 2.1               | Les méthodes et les sources d'information pour mieux<br>comprendre les relations de travail.....          | 212        |
| 2.2               | L'élaboration des indicateurs en relations de travail .....   | 214        |
| 2.3               | L'efficacité et l'efficacite de la negociation .....  | 216        |
| 2.4               | L'efficacité et l'efficacite des arrêts de travail .....  | 218        |
| 2.5               | L'efficacité et l'efficacite de la gestion de la convention collective.....                               | 221        |
| 2.6               | L'efficacité et l'efficacite des comités paritaires .....   | 224        |
| 2.7               | L'évaluation du processus complet des relations de travail<br>et ses impacts .....                        | 224        |
|                   | <b>CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....</b>   | <b>226</b> |
|                   | <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>  | <b>228</b> |
| <hr/>             |   |            |
| <b>Chapitre 8</b> | <b>Les coûts RH</b>   | <b>229</b> |
| <hr/>             |   |            |
| <b>1.</b>         | <b>QUELQUES NOTIONS COMPTABLES .....</b>  | <b>231</b> |
| 1.1               | Les définitions générales des coûts .....   | 231        |
| 1.2               | L'information comptable disponible .....  | 231        |
| <b>2.</b>         | <b>DES ÉTUDES DE COÛTS UTILES POUR LES PROFESSIONNELS RH .....</b>  | <b>234</b> |
| 2.1               | Les questions à se poser avant de mener une étude de coût .....   | 234        |
| 2.2               | La réalisation d'une étude de coûts .....   | 236        |
| 2.3               | Quelques exemples d'études de coûts RH.....   | 237        |
| <b>3.</b>         | <b>L'ANALYSE DES INDICATEURS DE COÛTS RH .....</b>  | <b>242</b> |
| 3.1               | Les indicateurs associés au coût de la masse salariale .....  | 242        |
| 3.2               | Les indicateurs associés aux coûts de formation.....  | 246        |
|                   | <b>CONCLUSION.....</b>  | <b>249</b> |
|                   | <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>  | <b>250</b> |
| <hr/>             |   |            |
| <b>Chapitre 9</b> | <b>Mesurer la contribution du capital humain<br/>aux résultats financiers</b>                             | <b>253</b> |
| <hr/>             |   |            |
| <b>1.</b>         | <b>LES INDICATEURS DE REVENUS RH .....</b>  | <b>255</b> |
| 1.1               | Indicateur 1 : la rémunération moyenne par employé .....  | 255        |
| 1.2               | Indicateur 2 : le chiffre d'affaires par personne .....   | 257        |
| 1.3               | Indicateur 3 : la valeur ajoutée produite par personne .....  | 258        |
| 1.4               | Indicateur 4 : le bénéfice avant impôts par personne.....   | 259        |
| 1.5               | Indicateur 5 : la valeur ajoutée économique du capital humain.....  | 260        |
| 1.6               | Indicateur 6 : l'intensité du facteur travail<br>(coût de la main-d'œuvre en proportion des revenus)..... | 261        |
| 1.7               | Indicateur 7 : le rendement de l'investissement en capital humain .....                                   | 262        |
| 1.8               | La synthèse des propositions existantes .....   | 263        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>2. QUELQUES PROPOSITIONS DE NOUVEAUX INDICATEURS</b> .....                                     | 263 |
| 2.1 Indicateur 8 : la rotation du capital humain (rCH) .....                                      | 264 |
| 2.2 Indicateur 9 : le rendement du capital humain (RCH).....                                      | 265 |
| 2.3 Indicateur 10 : la proportion du facteur travail (PFT) .....                                  | 266 |
| 2.4 Indicateur 11 : la marge bénéficiaire<br>liée au capital humain (MBLCH) .....                 | 266 |
| 2.5 Indicateur 12 : le bénéfice avant impôts par personne,<br>lié au capital humain (BAICH) ..... | 267 |
| <b>3. COMPARAISON DE TROIS ENTREPRISES À L'AIDE D'INDICATEURS</b> .....                           | 268 |
| 3.1 Indicateur 1 : la rémunération moyenne par employé .....                                      | 269 |
| 3.2 Indicateur 2 : le chiffre d'affaires par personne .....                                       | 269 |
| 3.3 Indicateur 4 : le bénéfice avant impôts par personne.....                                     | 270 |
| 3.4 Indicateur 8 : la rotation du capital humain (RCH) .....                                      | 272 |
| 3.5 Indicateur 9 : le rendement du capital humain (RCH).....                                      | 272 |
| <b>CONCLUSION</b> .....   | 274 |
| <b>ANNEXE 1 – RÉSUMÉ DES CINQ INDICATEURS CHEZ A, B ET C</b> .....                                | 274 |
| <b>ANNEXE B – RÉSUMÉ DES DOUZE INDICATEURS</b> .....  | 275 |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....  | 276 |

**Chapitre 10 Démarrer et implanter un projet d'analytique RH 277**

|  |     |
|--|-----|
| <b>INTRODUCTION</b> .....  | 278 |
| <b>1. LES CONDITIONS PRÉALABLES À L'ÉLABORATION D'UN PROJET D'ANALYTIQUE</b> .....                       | 279 |
| 1.1 1 <sup>re</sup> condition : la compréhension commune des<br>enjeux d'affaires et RH .....            | 279 |
| 1.2 2 <sup>e</sup> condition : l'établissement des paramètres du<br>projet d'analytique .....            | 280 |
| 1.3 3 <sup>e</sup> condition : gérer le projet d'analytique comme<br>un changement organisationnel ..... | 281 |
| 1.4 4 <sup>e</sup> condition : l'accès à un système d'information adéquat .....                          | 281 |
| 1.5 5 <sup>e</sup> condition : la conformité légale .....  | 281 |
| <b>2. LA MÉTHODE D'IMPLANTATION D'UN PROJET D'ANALYTIQUE RH</b> .....                                    | 282 |
| 2.1 1 <sup>re</sup> étape : la conception du projet .....  | 282 |
| 2.2 2 <sup>e</sup> étape : l'élaboration du projet d'analytique .....                                    | 283 |
| 2.3 3 <sup>e</sup> étape : l'implantation du projet d'analytique RH .....                                | 284 |
| 2.4 4 <sup>e</sup> étape : la diffusion des résultats .....  | 284 |
| 2.5 5 <sup>e</sup> étape : le suivi du projet d'analytique RH.....                                       | 285 |
| <b>CONCLUSION</b> .....  | 285 |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....   | 286 |