

Table des matières

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

Chapitre 3 Les fondements de la métrique RH 75

1. L'ANALYTIQUE RH : UNE FAÇON DIFFÉRENTE D'ABORDER LA GESTION DES RH.....	77
2. LES MÉTHODES DE COLLECTE D'INFORMATION.....	79
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
3. LES TYPES D'INDICATEURS ET LEUR ÉLABORATION	92
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
4. LES PROPRIÉTÉS MÉTRIQUES DES INDICATEURS	98
4.1 La fidélité	98
4.2 La validité.....	99
5. LES STATISTIQUES.....	100
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
CONCLUSION.....	105
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	106

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

1. LE PROCESSUS DE DOTATION	110
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
2. LES APPLICATIONS DE L'ANALYTIQUE À LA DOTATION	121
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
CONCLUSION.....	130
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	130

Chapitre 5	Évaluer la satisfaction envers la formation	131
<hr/>		
INTRODUCTION.....		133
1. L'INTÉRÊT DE S'ATTARDER AUX MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION (NIVEAU 1) ENVERS LA FORMATION.....		136
2. LES PROBLÈMES ACTUELLEMENT OBSERVABLES DANS L'UTILISATION DES QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION DE NIVEAU 1		137
3. LES PLUS-VALUES POTENTIELLES D'UNE ÉVALUATION DE NIVEAU 1.....		139
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
4. PROPOSITION D'UN MODÈLE CONCEPTUEL GLOBAL DE L'ÉVALUATION DU NIVEAU DE SATISFACTION ENVERS LA FORMATION.....		143
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
5. QUELQUES CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES		150
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
6. LES CONDITIONS DE SUCCÈS D'UNE INSTRUMENTATION D'ÉVALUATION DE NIVEAU 1		155
7. VALIDITÉ DU PROCESSUS D'ÉVALUATION ET MESURES BIAISÉES		157
8. LES INDICATEURS DE SATISFACTION ENVERS LA FORMATION		158
9. JOUER SUR LE MOMENT DE L'ÉVALUATION... OUVRE DES PERSPECTIVES!.....		158
10. ADAPTER LES MODES D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION EN LES INTÉGRANT AUX AUTRES NIVEAUX D'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION		160
11. ADAPTER LES MODES D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION ENVERS LA FORMATION AUX MODALITÉS PLUS CONTEMPORAINES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES... 162		
CONCLUSION.....		164
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		165

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

INTRODUCTION.....	169
1. L'ÉVALUATION D'UN PROCESSUS DE TRANSFERT DES ACQUIS D'EXPÉRIENCE (TAE) BASÉ SUR DES RELATIONS INTERPERSONNELLES.....	176
2. ÉVALUER L'EFFICACITÉ D'UN PROCESSUS DE TRANSFERT DES ACQUIS D'EXPÉRIENCE (TAE) BASÉ SUR DES RELATIONS INTERPERSONNELS.....	177
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
3. ÉVALUER L'EFFICIENCE DU PROCESSUS DE TRANSFERT DES ACQUIS D'EXPÉRIENCE (TAE) BASÉ SUR DES RELATIONS INTERPERSONNELLES.....	184
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
4. ÉVALUER LA PERFORMANCE D'UN PROCESSUS DE TAE : UNE ACTIVITÉ QUI NE S'IMPROVISE PAS!	187
5. LE POSITIONNEMENT DES ACTEURS AU SEIN D'UNE RELATION DE TRANSFERT DES ACQUIS D'EXPÉRIENCE	188
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
1. LES PRINCIPALES ACTIVITÉS EN RELATIONS DE TRAVAIL.....	200
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
2.	LES APPLICATIONS DE L'ANALYTIQUE AUX RELATIONS DE TRAVAIL	212
2.1	Les méthodes et les sources d'information pour mieux comprendre les relations de travail.....	212
2.2	L'élaboration des indicateurs en relations de travail	214
2.3	L'efficacité et l'efficacités de la négociation	216
2.4	L'efficacité et l'efficacités des arrêts de travail	218
2.5	L'efficacité et l'efficacités de la gestion de la convention collective.....	221
2.6	L'efficacité et l'efficacités des comités paritaires	224
2.7	L'évaluation du processus complet des relations de travail et ses impacts	224
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....		226
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		228
Chapitre 8	Les coûts RH	229
<hr/>		
1.	QUELQUES NOTIONS COMPTABLES	231
1.1	Les définitions générales des coûts	231
1.2	L'information comptable disponible	231
2.	DES ÉTUDES DE COÛTS UTILES POUR LES PROFESSIONNELS RH	234
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
3.	L'ANALYSE DES INDICATEURS DE COÛTS RH	242
3.1	Les indicateurs associés au coût de la masse salariale	242
3.2	Les indicateurs associés aux coûts de formation.....	246
CONCLUSION.....		249
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		250
Chapitre 9	Mesurer la contribution du capital humain aux résultats financiers	253
<hr/>		
1.	LES INDICATEURS DE REVENUS RH	255
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 (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

2. QUELQUES PROPOSITIONS DE NOUVEAUX INDICATEURS	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 liée au capital humain (MBLCH)	266
2.5 Indicateur 12 : le bénéfice avant impôts par personne, lié au capital humain (BAICH)	267
3. COMPARAISON DE TROIS ENTREPRISES À L'AIDE D'INDICATEURS	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
CONCLUSION	274
ANNEXE 1 – RÉSUMÉ DES CINQ INDICATEURS CHEZ A, B ET C	274
ANNEXE B – RÉSUMÉ DES DOUZE INDICATEURS	275
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	276

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

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