

# LA MESURE EN GRH : ÉTAT DES LIEUX

Daniel Beaupré<sup>1</sup>

## INTRODUCTION

Le passage d'une économie industrielle vers une économie axée sur le savoir force les entreprises à développer des stratégies de création de valeur du capital humain. Ce changement de paradigme qui s'impose depuis quelques années vient modifier les préoccupations des théoriciens et des praticiens en regard de la valeur ajoutée de la gestion des ressources humaines (GRH). En effet, au lieu de considérer les actions de la GRH comme un coût, ces derniers les envisagent maintenant comme un investissement dont le retour financier est exigé. Corollaire à cette pensée, la notion de *coût* renvoie à un calcul linéaire dont l'objectif ultime est simplement de diminuer les coûts pour permettre la continuité. Il s'agit d'un paradoxe qui semble simpliste, mais dont l'existence a été acceptée pendant plusieurs décennies. À l'encontre de cela, la considération de la GRH comme un investissement complexifie largement la donne, c'est-à-dire que le questionnement tributaire n'est plus la pérennité de la GRH, mais plutôt l'expression des actions qui lui sont rattachées et qui permettent une maximisation de la profitabilité de l'entreprise, d'où la nécessité de son évaluation et de sa mesure.

« Dans les années 1980, Gosselin et Beausoleil constatent que les pratiques de contrôle en GRH sont toujours peu répandues et plutôt rudimentaires en Amérique du Nord. Au début des années 1990, la situation ne semble pas avoir beaucoup changé : les pratiques d'évaluation sont inexistantes ou informelles » (Le Louarn et Wils, 2001, p. 20) . Phillips (1996) croit que plusieurs spécialistes des ressources humaines (RH) hésitent encore à accepter la responsabilité de mesurer le rendement de leurs investissements et à répondre aux exigences de la responsabilisation totale occasionnée par la croyance que les systèmes de mesure et d'évaluation sont trop difficiles, trop chers et, dans certains cas, impossibles.

---

<sup>1</sup> Département ORH, ESG-UQAM, Montréal, Québec, Canada. Courriel : beaupré.daniel@uqam.ca

Force est de constater qu'il arrive fréquemment que la gestion des RH ne soit pas du tout prise au sérieux par les dirigeants. Selon Ulrich, ce qui est contrôlé est prévu et, dans un monde de demandes concurrentielles, si le travail des RH n'est pas mesuré, il est oublié. Il soutient que le service des RH ne devrait pas être défini selon ses activités mais selon ses réalisations : des résultats qui enrichissent l'organisation aux yeux des clients, des investisseurs et des employés (Ulrich, 1998). L'enjeu, aujourd'hui, consiste donc à mesurer la performance humaine dans les organisations et à comprendre comment ces dernières obtiennent cette performance. Comme le soutiennent Le Louarn et Wils (2001), « [...] la transformation des organisations relance, tant au niveau du discours qu'à celui de l'action, le débat à propos d'une plus grande rigueur en gestion qui soulève, à son tour, la question de la nécessité d'évaluer les décisions prises en matière de GRH. » Dans le modèle renouvelé, la fonction RH contribue à égalité avec les autres fonctions majeures (production, marketing, finances) à l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette augmentation des responsabilités, ce pouvoir accru ne va pas sans contrepartie, notamment l'obligation de rendre des comptes sur l'efficacité des démarches entreprises et sur leur efficacité.

#### LA PROBLÉMATIQUE THÉORIQUE

De façon plus spécifique, la problématique réside dans la compréhension conceptuelle rattachée aux notions de performance organisationnelle, de performance financière de l'entreprise et même de performance des actions de GRH par rapport aux résultats attendus. La définition conceptuelle de la terminologie RH demeure floue à bien des égards. Il existe autant de définitions du climat de travail et du leadership qu'il existe d'auteurs ayant traité du sujet. De plus, dans certaines situations, l'entreprise cherchera un leader davantage charismatique tandis que dans d'autres situations, elle préférera quelqu'un ayant des capacités de travailler en équipe avant tout.

Les travaux de Le Louarn et Gosselin (2000) ainsi que ceux de Le Louarn et Wils (2001) ont avec acuité mis en lumière ces difficultés. Effectivement, leur modèle d'escalier nous permet d'appréhender la réalité ou plus précisément d'entrevoir la possibilité d'une relation causale entre les pratiques de GRH et les résultats financiers. Cela signifie que les pratiques, processus et politiques associés aux différentes dimensions de la GRH pourraient donner des résultats positifs sur les attitudes et les comportements des acteurs de l'organisation qui, à leur tour, pourraient avoir une influence positive sur les résultats organisationnels engendrant finalement l'impact désiré de la rentabilité financière.

La problématique de recherche se pose donc à trois niveaux : premièrement, celui de la définition de la performance organisationnelle, à savoir si cette dernière se limite simplement aux résultats financiers ou si la pérennité de l'entreprise ne devrait pas être un indicateur prépondérant de l'analyse; deuxièmement, le niveau de l'analyse réside dans l'étude de la firme dans son ensemble ou dans ses différentes composantes, c'est-à-dire celles des unités ou des usines. Est-ce que les politiques RH peuvent avoir le même effet d'une usine à l'autre ou même d'une catégorie d'employés à une autre, sans parler des différences régionales et nationales? Il est peu probable qu'un système RH ayant des effets positifs dans une situation donnée obtiendrait les mêmes effets dans une autre entreprise dans une autre région. Finalement, il est difficile, voire impossible, d'isoler une seule composante de la GRH, que ce soit la formation ou la politique de rémunération, pour voir son impact sur la satisfaction des employés.

L'objet de cette communication est de porter une réflexion méthodologique sur des études récentes qui, à grands batailles publicitaires, nous confirment des retours financiers mirobolants à la suite d'investissements dans les « meilleures pratiques de GRH ». Cette réflexion méthodologique s'inspire entre autres du cadre théorique développé par les auteurs précités.

#### LA PROBLÉMATIQUE PRATIQUE

Tout d'abord, tel que mentionné par Ulrich (2003), la GRH a tout intérêt à profiter des développements dans le domaine de l'évaluation, car les professionnels de ce domaine sont de plus en plus confrontés à la nécessité de justifier la pertinence, l'efficacité et l'efficience de leurs pratiques et même de la fonction RH. Le domaine de l'évaluation vise spécifiquement à répondre à ce type de question. Ensuite, les résultats des évaluations permettent de s'interroger sur la ou les finalités des pratiques de GRH dans les entreprises (Le Louarn et Wils, 2001) et d'alimenter les décisions organisationnelles à l'égard de l'avenir de la gestion des RH dans l'entreprise. En fait, réfléchir sur ce qu'il est important de mesurer revient à faire le point sur ce qu'il est important de faire (Le Louarn et Wils, 2001).

Enfin, évaluer revient à recueillir des faits qui vont permettre de gérer avec rigueur, ce qui, par ricochet, aura une retombée sur la crédibilité des professionnels des RH : « les chiffres donnent de la crédibilité à la fonction RH » (Ulrich, 2003). Il s'agit d'un aspect important pour tout spécialiste des RH qui veut être reconnu comme un vrai partenaire économique et stratégique. La mesure permettra aux professionnels du service des RH de gagner en crédibilité et d'obtenir les moyens d'offrir à leur organisation une GRH à valeur ajoutée qui contribuera à faire la différence sur le plan du succès organisationnel

Peu de gens contesteront le fait qu'il est important de mesurer les résultats pour découvrir l'impact des activités d'une compagnie ou d'une organisation préoccupée par sa rentabilité et sa croissance (Davidson, 1998). Mais ce concept s'applique-t-il vraiment au monde des RH? La prochaine section illustre les études qui ont montré que la GRH est reliée non seulement aux profits mais également à d'autres mesures économiques. À ce stade-ci de la présentation, l'aspect critique concernant les études relativement à leur méthodologie de recherche sera développé après chacune des études présentées. Bien que les recherches qui suivent montrent un lien positif entre GRH et profits, la preuve de l'influence causale reste à démontrer. Comme l'affirment Becker *et al.* (2001) : « [...] despite the growing academic and practitioner interest in strategic HRM, what we can say with confidence about the HRM-firm performance relationship is actually *quite limited*. »

## 1. ÉTUDES GÉNÉRALES QUI RELIENT LA GRH ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Au cours de la dernière décennie, on a assisté à la publication d'un nombre croissant d'études visant à déterminer si l'adoption de nouvelles pratiques de travail augmente la productivité de la main-d'œuvre, fait croître la rentabilité de l'entreprise et réduit le taux de roulement de la main-d'œuvre. On pense généralement qu'il existe un ensemble de pratiques de travail à *haut rendement* qui, dans certaines conditions, augmentent le bien-être des employés et les rendent plus productifs, causant ainsi la croissance de la productivité de la main-d'œuvre et ralentissant le taux de roulement de cette dernière.

Les études démontrent que des stratégies efficaces peuvent engendrer des économies que l'on appelle *softs* (ex. : augmenter la loyauté et l'engagement à l'organisation, avoir une meilleure prise de décision) aussi bien que des retours très mesurables (ex. : augmentation de la productivité, réduction des coûts).

### 1.1 Quelques données sur la contribution du département RH et de ses activités sur la performance de l'entreprise

En 1995, Huselid a testé l'efficacité des pratiques de GRH - incluant des procédures de recrutement et de sélection rigoureuses, de développement et de formation, de compensation en lien avec la performance et de partage d'informations et a démontré un lien avec l'augmentation de l'intensité des pratiques et un faible taux de roulement, une meilleure productivité et une plus

grande performance financière corporative. Un peu plus tard, Pfeffer (1998)<sup>2</sup> affirme qu'une meilleure utilisation des pratiques de GRH que sont la sécurité d'emploi, l'embauche sélective, l'équipe autonome/ travail d'équipe, la formation, le partage d'informations et la réduction des différences de statuts résultent en une plus grande productivité et en un meilleur profit à travers tous les types d'organisations. Couvrant de multiples industries, il démontre que des gains de l'ordre de 40 % sont obtenus par les compagnies qui implantent ces systèmes de travail hautement performants. Ces recherches ont été largement critiquées par LeLouarn et Wils (2001).

Plus récemment, les recherches conduites par Watson Wyatt (*Index du Capital Humain de Watson Wyatt's*, 2001; *Strategic Rewards*, 2000-2001) déterminent exactement quelles pratiques du capital humain ont un impact positif sur les résultats financiers. Les conclusions de ces recherches démontrent qu'une amélioration significative dans des pratiques spécifiques des cinq domaines clés est associée à une augmentation de 47 % de la valeur au marché (Pfau et Kay, 2002).

Plus précisément, Deloitte et Touche (2002), lors de leur étude menée auprès de 200 entreprises nord-américaines (dont 32 canadiennes)<sup>3</sup> sur le retour sur investissement du capital humain, tentent de déterminer comment les pratiques de gestion du capital humain contribuent à rehausser la valeur pour les actionnaires. Les résultats démontrent que les pratiques efficaces de gestion du capital humain peuvent accroître jusqu'à 43 % la valeur marchande des entreprises. Une entreprise obtient de meilleurs résultats financiers lorsque ses systèmes de gestion du rendement sont clairement adaptés à son orientation commerciale et mettent l'accent sur :

- le développement des compétences : les sociétés axées sur l'excellence opérationnelle peuvent augmenter leur rendement de 58 %;
- les normes de productivité : les sociétés axées sur le client, comme les détaillants, voient leur rendement augmenter dans une proportion pouvant atteindre 42 % (Deloitte et Touche, 2002).

---

2 Tiré du livre intitulé *Human Equation Building: Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press.

3 Secteur d'activité des entreprises à l'étude : 52 % du domaine informatique; 21 % du secteur des télécommunications et de l'électronique; 14 % du secteur manufacturier.

Ces résultats devraient être reçus avec un enthousiasme débordant. Cependant, si l'on observe de plus près cette étude et la méthodologie utilisée pour les obtenir, un vent de scepticisme vient atténuer rapidement l'entrain relié à ces conclusions. En effet, l'étude est basée sur un questionnaire comprenant dix-sept items regroupés sous six dimensions allant de la stratégie de communication à la structure de récompense en passant par la gestion du *talent*, le travail d'équipe, l'évaluation de la performance et la structure salariale. Les questions posées étaient évaluées avec une échelle de Likert, qui permet de savoir si l'entreprise utilise ou non telle pratique de RH.

Avec ses 17 questions, la firme Deloitte et Touche crée un indice d'efficacité des pratiques en RH et démontre qu'il y a une forte corrélation avec le rendement financier de l'entreprise. L'on peut poser quelques questions qui proposent une réflexion méthodologique mettant ces résultats en relief. Premièrement, aucune pondération des dimensions entre elles n'est exercée, c'est-à-dire que nous ne savons pas si c'est la structure salariale qui est plus importante que la communication ou le travail d'équipe comme impact sur les résultats financiers. De plus, nous ne savons pas de quelle façon ces différentes pratiques ont été implantées dans l'entreprise. Depuis combien de temps existent-elles? Quels impacts ont-elles sur les objectifs GRH : satisfaction des employés, motivation des acteurs, réduction du taux de roulement, amélioration du climat de travail, diminution de l'absentéisme, implication des travailleurs? Que dire de l'atteinte des objectifs organisationnels? Est-ce que la satisfaction des clients s'est améliorée? Est-ce que nos produits ou nos services se sont améliorés? Avons-nous diminué nos coûts de production? Avons-nous réussi à augmenter notre productivité au niveau de notre matière première? Et l'on pourrait continuer longuement cette série de questionnements à l'égard de cette recherche. Deloitte et Touche exposent une corrélation sans pour autant démontrer un lien de causalité directe entre les pratiques de GRH et la rentabilité de l'entreprise de même qu'entre les pratiques et les résultats RH.

## 2. ÉTUDES SPÉCIFIQUES SUR LES PRATIQUES NOVATRICES DES DIVERSES ACTIVITÉS DE LA GRH

Cette partie expose les recherches qui ont identifié les pratiques de RH les plus novatrices et qui sont porteuses d'une création de valeur financière pour l'organisation. Nous proposons une présentation des études qui sera structurée en fonction des diverses activités de la GRH : recrutement et rétention, formation, rémunération, communication et organisation du travail.

## 2.1 Recrutement et rétention comme mission critique

L'Index du Capital Humain de Watson Wyatt's (2001)<sup>4</sup> étudie la relation entre les pratiques du capital humain et la création de la valeur. Le tableau 1 montre, selon les auteurs, quelles pratiques de recrutement et rétention ont un impact sur la valeur du marché.

**Tableau 1 :**  
**Liens entre le recrutement et rétention et la création de la valeur**

Pratiques	Impact sur la valeur du marché
Compagnie avec un faible taux de roulement volontaire des professionnels managers.	1,7 %
Compagnie avec un faible taux de roulement des employés en général.	1,5 %
Compagnie qui insiste sur la sécurité d'emploi.	1,4 %
Existence de stratégies de recrutement formelles pour les employés nécessitant des habiletés critiques.	0,6 %
Les efforts de recrutement sont alignés avec le plan d'affaire.	0,5 %
Les employés obtiennent des informations sur les décisions d'embauche.	0,5 %
Compagnie s'est bâti la réputation d'être un endroit agréable où travailler.	0,5 %
Nouvelles tendances en recrutement.	0,4 %
Le personnel de bureau est déjà bien formé à l'embauche.	0,4 %
Le professionnel est déjà bien formé à l'embauche.	0,4 %
TOTAL	7,9 %

Source : Index du Capital Humain de Watson Wyatt's (2001).

Il est surprenant de constater que cette étude arrive à des conclusions aussi précises en ce qui a trait à l'impact financier des différentes dimensions mentionnées.

---

<sup>4</sup>Enquête par questionnaire conduite auprès de 500 compagnies nord-américaines dont la moyenne des ventes annuelles est de 4,68 milliards de dollars et la valeur du marché, de 8,45 milliards de dollars. Ces entreprises possèdent en moyenne 18 697 employés.

## 2.2 Intégration et culture d'entreprise

L'étude de Watson Wyatt (2001) tente de nous convaincre de la relation entre l'intégration des employés dans le processus de décision d'embauche et l'obtention des résultats financiers. Les résultats illustrent que les compagnies qui ont créé une culture impliquant leurs employés dans le processus d'embauche ont augmenté leur valeur de près de 2 % de plus sur le marché (tableau 2). Cette implication et les prises de décision d'équipe procurent de meilleurs résultats causés par :

- la qualité des nouveaux employés : les décisions d'équipe sont souvent meilleures que celles prises par un seul individu, particulièrement quand elles sont basées sur une information incomplète et ambiguë;
- un aperçu réaliste de l'emploi : personne n'est mieux placé que les employés pour donner aux candidats un portrait réaliste du travail;
- la satisfaction du lieu de travail : de nos jours, les individus s'attendent à être impliqués dans les décisions qui les affectent. Meilleure est leur implication, meilleure sera leur satisfaction du milieu de travail;
- l'intérêt dans le succès du candidat : quand l'équipe prend une décision, tous ses membres se sentent impliqués dans le succès du candidat. Donc, les employés ont tendance à être plus réceptifs, plus accueillants et plus coopérants.

**Tableau 2 :**

**Liens entre les informations fournies par les employés et la création de la valeur**

Pratiques	Impact sur la valeur du marché
Employés de tous les niveaux donnant leurs idées et leurs suggestions au gestionnaire supérieur.	0,7 %
Haut pourcentage de la force de travail qui participe aux enquêtes d'opinions.	0,6 %
Actions de la compagnie prises en tenant compte du <i>feedback</i> d'enquête des employés.	0,5 %
TOTAL	1,8 %

Source : Index du Capital Humain de Watson Wyatt's (2000-2001).

## 2.3 La rémunération

### 2.3.1 Rémunération et impact sur la valeur du marché

L'Index du Capital Humain de Watson Wyatt's (2001) suggère que les compagnies qui utilisent les bons systèmes de récompenses peuvent augmenter leur valeur sur le marché de 9 % (tableau 3). Il est important de mentionner que neuf des dix pratiques que l'on perçoit comme étant les meilleures se retrouvent dans la catégorie *rémunération pour la performance*. Donc, les compagnies qui connaissent davantage de succès créent des systèmes de récompenses qui rémunèrent les employés pour une bonne performance et qui refusent de tolérer les piètres performances.

**Tableau 3 :**  
**Liens entre les récompenses et compensations et la création de la valeur**

Pratiques	Impact sur la valeur du marché
Un haut % des actions de la compagnie est géré par les employés.	1,3 %
Un haut % des actions de la compagnie est géré par les cadres supérieurs.	1,2 %
La paye est liée à la stratégie d'entreprise de la compagnie.	1,1 %
Un haut % d'employés sont éligibles pour les options d'actions.	1,0 %
La compagnie développe des employés compétents.	0,9 %
Un haut % des employés participe aux plans de partage des profits	0,9 %
Les plus performants reçoivent un salaire supérieur que ceux qui performant moyennement.	0,8 %
La compagnie aide les employés moins performants à s'améliorer.	0,7 %
La compagnie positionne le salaire au-dessus du marché.	0,7 %
La compagnie congédie les employés qui continuent à moins performer.	0,6 %
TOTAL	9,2 %

Source : Index du Capital Humain de Watson Wyatt's (2001).

Concernant la pratique des options sur actions, elle constitue un élément important de la rémunération des cadres supérieurs tant au Canada qu'aux États-Unis :

- en 1991, 33 % des 100 plus grandes sociétés canadiennes ont eu recours aux options sur actions pour la rémunération de leurs employés ;
- en 1995, ce sont les deux tiers qui ont eu recours à ces options ;
- en 2000, « un examen des circulaires de sollicitation de procurations déposées par ces sociétés auprès de la Bourse de Toronto n'a pas permis d'en identifier une seule qui n'ait eu recours aux options sur actions » (Klassen, 2002) .

## 2.4 Communication

L'étude menée par Watson Wyatt (2001) auprès de 267 compagnies aux États-Unis a pour but de démontrer que pour augmenter le retour aux actionnaires et diminuer le taux de roulement, les employeurs doivent analyser leur façon de communiquer avec les employés. Les résultats exposés par l'étude dévoilent que les compagnies ayant les programmes de communication les plus efficaces fournissent près de 30 % du retour total aux actionnaires comparativement à 15 % en ce qui a trait aux firmes qui communiquent de façon moins efficace (tableau 4). Concernant le taux de roulement, l'étude indique qu'un niveau de communication très efficace a un impact positif sur ce dernier (51,6 % comparativement à 33,3 %). Il est important de noter que, selon l'*Index du capital humain de Watson Wyatt's* (2001), ce sont les pratiques de communication qui ont l'impact le plus marquant sur la valeur du marché.

**Tableau 4 :**  
**Liens entre les pratiques de communication et la création de la valeur**

Pratiques	Impact sur la valeur du marché
Conduite des superviseurs/comportement managérial.	7,3 %
Suivre un processus formel (incluant une stratégie de communication documentée et un plan d'implantation).	5,0 %
Lien opérationnel entre l'emploi et les objectifs organisationnels.	4,8 %
Facilitation du changement.	4,3 %
Centrage sur l'amélioration continue.	2,8 %
Lien avec la stratégie d'entreprise.	2,1 %
Utilisation du <i>feedback</i> des employés.	1,4 %
Moyens technologiques.	0 %
TOTAL	28,2 %

Source : Index du Capital Humain de Watson Wyatt's (2001).

Une seconde conclusion importante de cette étude concerne la manière utilisée par la compagnie pour mesurer la communication. « Les compagnies qui utilisent les mesures "hard" telles que la productivité, le changement comportemental et la réalisation des buts d'entreprise pour mesurer leur efficacité de communication montrent un impact positif sur ROI. Les entreprises qui utilisent seulement des mesures "soft" telles que la compréhension ou la satisfaction pour mesurer l'efficacité de leur communication montrent un impact négatif sur ROI » (Watson Wyatt, 2001) .

## 2.5 Organisation du travail

Dans la liste des 100 meilleures compagnies où travailler en Amérique publiée dans la version *Fortune 2000*,

- 89 des 100 compagnies offrent des horaires comprimés;
- 87, la télécommunication;
- 72, le partage d'emploi;
- 70, des horaires flexibles.

L'Index du capital humain de Watson Wyatt's (2001) suggère qu'une amélioration significative dans les dispositions de travail flexibles est associée à 3,5 % d'augmentation dans la valeur du marché (tableau 5).

**Tableau 5 :**  
**Liens entre lieu de travail flexible, travail collégial et création de la valeur**

Pratiques	Impact sur la valeur du marché
La compagnie montre une flexibilité dans les arrangements de travail.	3,5 %
La compagnie a un faible taux de roulement volontaire chez les cadres/professionnels.	1,7 %
La compagnie a un faible taux de roulement chez les employés en général.	1,5 %
La compagnie a un taux élevé de satisfaction chez les employés.	1,3 %
La confiance portée au leader supérieur est positive et maintenue.	1,2 %
Les gestionnaires démontrent/ expliquent les valeurs de l'entreprise.	1,1 %
La culture d'entreprise encourage le travail d'équipe et la coopération.	0,5 %
La compagnie évite d'utiliser des titres qui désignent le statut ou l'autorité.	0,5 %
La compagnie a un souci d'équité dans les récompenses.	0,5 %
La compagnie a un souci d'équité dans l'affectation des locaux.	0,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>12,2 %</b>

Source : *Index du capital humain de Watson Wyatt's (2001)*.

L'étude de Watson Wyatt comporte plusieurs lacunes méthodologiques. À partir d'un indice composé de différents indicateurs associés à une dimension de la GRH, les auteurs arrivent à démontrer une corrélation entre l'indice et l'impact positif de la valeur de l'action sur le marché. Cependant, il est fort peu probable, voire impossible, d'isoler l'effet d'une seule composante de la GRH sur l'impact financier de l'entreprise. Lorsqu'on remarque que le souci d'équité dans les récompenses a de près le même impact que le souci dans l'allocation des locaux, il est légitime de se poser des questions sur la validité d'une telle approche. Également, les auteurs considèrent que la dimension communication est la plus rentable. Nous remarquons que cette dimension est composée de la diminution de la résistance au changement, du style de gestion des cadres de proximité, du *feedback* des employés, du lien stratégique et opérationnel des objectifs, etc. Elle contient tout ce que les auteurs n'ont pas réussi à placer dans les autres dimensions. De plus, chaque indicateur inclus à l'intérieur de cette dimension aurait pu faire l'objet d'une dimension en soi. La résistance au changement lors de l'implantation d'une nouvelle technologie peut faire toute la différence entre un succès et un échec dans l'optimisation de cette nouvelle approche et ainsi avoir des effets sur les résultats financiers.

La plus grande faiblesse de cette étude est que les auteurs n'ont pas testé leur théorie et qu'ils n'ont fait que constater les liens : une corrélation est loin d'être un lien de causalité. Selon le cadre théorique développé par Le Louarn et Wils (2001), les trois niveaux d'analyse sont absents de cette étude. Aucune relation n'a été démontrée entre les dimensions RH retenues et les résultats RH attendus. En outre, aucune relation entre les résultats RH et les résultats organisationnels de même que, par inférence, entre les résultats organisationnels et les résultats financiers n'a été exposée. Cette étude, comme bien d'autres, est représentative d'une problématique qui cherche à démontrer, sans grande conviction, une relation entre les meilleures pratiques RH et l'augmentation de la valeur de l'action sur le marché. Cet empressement répond, selon nous, à la logique marchande nord-américaine selon laquelle les actionnaires exigent des retours sur investissement rapides sans prendre en considération, à titre d'exemple, la pérennité de l'entreprise.

## CONCLUSION

La contribution de cette communication se situe à trois niveaux. Premièrement, elle autorise une validation théorique du cadre d'analyse de Le Louarn et Wils. Ce dernier a permis d'exposer les lacunes méthodologiques des études recensées. Par

l'approche qualitative de l'analyse de contenu, nous avons démontré que les dernières études effectuées par certaines compagnies voulant confirmer un lien de causalité entre des pratiques de RH et l'augmentation de la valeur de l'action sur le marché ne peut exister. Deuxièmement, d'un point de vue analytique, elle repositionne le débat de la contribution de la gestion des RH sur la performance organisationnelle et financière de l'entreprise. Troisièmement, elle permet d'alimenter les praticiens dans leurs réflexions sur la valeur ajoutée des actions en RH et préconise la prudence à l'égard des conclusions de certaines études.

Malgré cette critique, il est important de continuer la recherche sur la contribution potentielle de la GRH aux résultats organisationnels et financiers de l'entreprise. Nous ne pouvons qu'insister sur l'obligation de la rigueur scientifique nécessaire à l'avancement des connaissances à l'instar de l'étude de Jalette et Bergeron (2002). Celle-ci fournit effectivement des pistes d'investigation importantes en regard des impacts des pratiques en relations industrielles sur la performance organisationnelle. Elle ouvre la voie aux chercheurs désireux de comprendre ces relations complexes qui, par le déterminisme structurant du marché, obligent théoriciens et praticiens à se confronter aux réalités économiques de la firme.

#### RÉFÉRENCES

- Becker, B., M. Huselid et D. Ulrich.** 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy And Performance*, Havard Business School Press.
- Deloitte et Touche.** 2002. « Human Capital ROI study : Creating shareholder Value Through People », *Résultats d'enquête sur le ROI du capital humain*, 21 pages EDS. 2000. « People Power : valuating how human resources departments rank as strategic assets », *Sommaire executive : enquête ressources humaines*, 7 pages.
- Gaudet, C.** 2001. « Le rendement de l'investissement en formation », *Effectif*, vol. 4, n° 1, janvier/février/mars, 7 pages.
- Gosselin, A. et L. Beausoleil.** 1990. « Le contrôle en gestion des ressources humaines : du discours à l'action », *Info-ressources humaines*, p. 6-8.
- Gouvernement du Canada.** 2000. « Le mieux-être en milieu de travail. Un défi à relever », *Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail*, septembre, 9 pages.
- Guérin, G. et T. Wils.** 1997. « Repenser les rôles des gestionnaires en ressources humaines », *Gestion*, vol. 22, n° 2, été, p.43-51.
- Huselid, M. A.** 1995. « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.
- Jalette, P. et J.-G. Bergeron.** 2002. « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *R/IR*, vol. 57, n° 3, p. 542-568.
- Klassen, K. J.** 1995. « La rémunération en options », *Camagazine*, rubrique formation, août, 7 pages.

- Le Louarn, J-Y. et A. Gosselin.** 2000. « GRH et profits : y a-t-il un lien? » *Effectif*, vol. 3, n° 2, avril/mai, p. 18-23.
- Le Louarn, J-Y. et T. Wils.** 2001. *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Éditions Liaisons, 263 pages.
- Pfau, B.N. et I. T. Kay.** 2002. *The Human Capital Edge. 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, Stanford Business School, McGraw-Hill, 332 pages.
- Pfeffer, J.** 1998. « The Human Equation: Building Profits by Putting People », *Business School Press*, Boston, janvier, 345 pages.
- Phillips, J.** 1996. *Accountability in human resource management*, Houston, Gulf Publishing, 342p.
- Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada.** 2001. « *Pratiques de ressources humaines : perspectives des employeurs et des employés* », N° 71-584-MPF, n° 1 au catalogue, Ottawa, 92 pages.
- Ulrich, D.** 1998. *Delivering results : a new mandate for human resource professionals*, Ballantine Bookst, Havard Business School.
- Ulrich, D. et N. Smallwood.** 2003. *Why the Bottom line Isn't! How to Build Value Through People and Organization*, Wiley, John Wiley & Sons, Inc., 290 pages.
- Watson Wyatt's Human Capital Index.** 2001. Research, Watson Wyatt WorldWide, 2001.
- Watson Wyatt Worlwide.** 2000-2001. *Playing to win: Strategic Rewards in the War for Talent*, Fifth Annual Survey Report.