

PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE POUR ÉVALUER LES DÉMARCHES COMPÉTENCE

Roland Foucher¹

1. INTRODUCTION

Depuis 1990, il y a eu de nombreuses publications sur l'approche par compétence. Par exemple, plus d'une trentaine de livres portant sur ce thème sont parus en langue française durant cette période de temps. Malgré son importance, cette production comporte des lacunes, particulièrement en ce qui concerne l'évaluation des démarches compétence. C'est ce que révèle la classification suivante de ces ouvrages : une forte proportion d'entre eux sont de type synthétique et normatif; certains, tels les volumes de Roy, Lemay et Paulino (2003) qui étudient des cas d'implantation d'une démarche compétence, sont de nature descriptive et analytique; peu, à l'exception de l'ouvrage publié par Besson et Haddadi (1999), mesurent les facteurs déterminant l'adoption d'une démarche compétence et de pratiques en cette matière; enfin, aucun ouvrage ne constitue, à notre connaissance, un relevé scientifique des effets exercés par les démarches compétence, sauf l'ouvrage publié par Klarsfeld et Oiry (2003), qui présente des études de cas.

¹ Professeur titulaire, Université du Québec en Outaouais (UQO)
Professeur associé, Université du Québec à Montréal (UQAM)
Cotitulaire de la Chaire en gestion des compétences (UQAM)
Courriel : r.foucher.ass@sympatico.ca
Texte soumis pour le 15^e Congrès de l'AGRH (Association de gestion des ressources humaines),
Montréal, septembre 2004

Même si l'intérêt à l'égard des démarches compétences s'est aussi manifesté dans plusieurs organisations qui ont décidé d'en implanter une, plusieurs questions sur leurs effets demeurent sans réponse bien établie scientifiquement. Mentionnons les suivantes, qui touchent aux raisons fondamentales sous-tendant le recours à une approche par compétence.

- Quelles caractéristiques doivent posséder les systèmes et les pratiques de gestion des compétences, ou par les compétences, compétences pour s'avérer efficaces?
- Dans quelle mesure des systèmes et des pratiques efficaces s'avèrent-ils efficaces ou, en d'autres termes, aptes à accroître les compétences du personnel?
- Quel est l'impact de l'accroissement des compétences sur la performance organisationnelle?

Répondre à ces questions s'inscrit dans l'effort que les chercheurs ont commencé à déployer pour évaluer l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et, plus spécifiquement, de formation (Barrett et O'Connell, 2001; Black et Lynch, 1996; E Cunha *et al.*, 2002; Holzer *et al.*, 1993; Smith *et al.* 2002). Cependant, plusieurs travaux sur l'impact de la formation se concentrent principalement sur l'investissement en cette matière; il subsiste donc un besoin de développer un cadre d'analyse plus large, à la fois pour les variables dépendantes et pour les variables indépendantes.

2. OBJECTIF DE LA DÉMARCHE

La démarche rapportée dans ce texte consiste à développer un cadre d'analyse permettant d'apporter une information, à la fois spécifique et intégrée, sur l'efficacité (correspondance à des critères pré-déterminés; bon coefficient « énergétique »), l'efficacité (résultats obtenus, objectifs atteints) et l'impact (effet indirect ou d'entraînement) des démarches compétence. Autrement dit, nous visons à proposer des critères pour analyser les effets exercés par ce type de démarche sur chacun des trois plans mentionnés (information spécifique) et sur leurs interrelations (information intégrée). L'objectif que nous poursuivons est de poser les bases d'une approche qui se situe, analogiquement, dans la foulée de la conception proposée par Kirkpatrick (1994) en ce qui concerne la formation, cette démarche prenant elle aussi en compte divers plans ou niveaux d'évaluation. Le cadre de référence que nous proposons s'apparente aussi au modèle élaboré par Dietrich (2003) pour analyser la gestion des compétences. Le contenu des niveaux proposés par cette auteure, la finalité de son texte et le paradigme auquel celui-ci

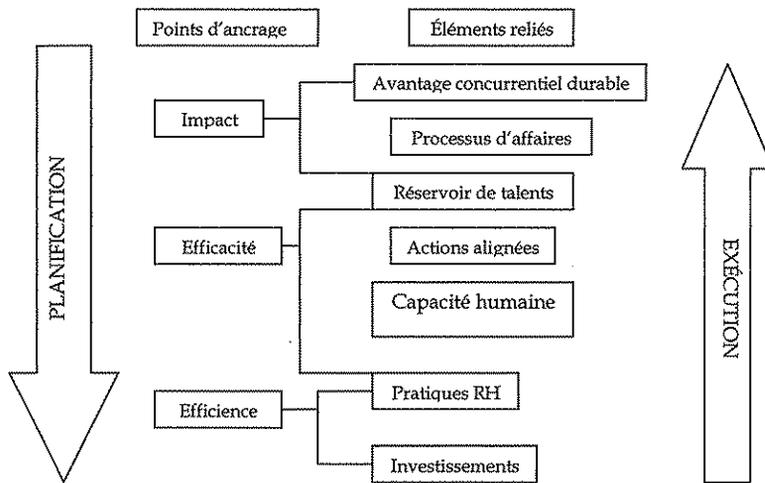
se rattache contribuent cependant à différencier son approche de la nôtre, et à ainsi justifier ce nouvel apport.

3. CADRE DE RÉFÉRENCE

Tel que le révèlent, entre autres, les travaux synthétiques de Le Louarn et Wils (2001) et de Tsui et Gomez-Méjia (1988), il existe plusieurs approches à l'évaluation des pratiques de GRH et plusieurs publications ont été consacrées à chacune. L'examen de cette littérature nous a amené à retenir trois types d'apports complémentaires qui serviront de base à l'approche proposée dans ce texte.

Le premier apport est celui de Boudreau et Ramstad (1999, 2003). Tel que l'indique la figure 1, qui rapporte leur modèle, ces auteurs prennent en compte l'efficacité, l'efficacéité et l'impact.

Figure 1 : Cadre de référence de Boudreau et Ramstad (1999, 2003).



C'est donc un cadre d'analyse qui rejoint celui que nous voulons développer pour l'évaluation des démarches compétence. C'est la raison pour laquelle nous nous inspirons en premier lieu de cet apport, pour ensuite y intégrer d'autres contributions.

Une de ces contributions est celle qui a trait aux intérêts des divers acteurs concernés par un système. À ce chapitre, mentionnons par exemple les travaux de Tsui (1984). Compte tenu, notamment, du fait que l'importance des bénéfiques pouvant résulter d'une démarche compétence est susceptible de varier selon les acteurs concernés, une attention doit être accordée à leur point de vue spécifique. Conformément à cette perspective, nous proposerons des exemples de critères d'évaluation adaptés aux perspectives des acteurs.

L'autre contribution provient des travaux sur le «*balanced scoreboard*» (Kaplan et Norton, 1996; Becker, Huselid et Ulrich, 2001). S'appuyant sur le concept de chaîne de valeur, ces travaux distinguent divers types d'aspects à évaluer, chacun étant relié aux autres. Les compétences font partie du premier type d'aspect; le processus d'affaire, les clients et le retour sur l'investissement sont les autres caractéristiques retenues par Kaplan et Norton. De cette approche nous retiendrons la notion de chaîne de valeur et, plus spécifiquement, le lien entre les compétences et les processus d'affaires, et l'importance de conserver des indices qui sont reliés aux objectifs stratégiques.

En plus de la littérature sur l'évaluation de la GRH, nous avons examiné celle sur l'évaluation des compétences, qui est toutefois peu volumineuse. L'absence de publications sur ce sujet peut s'expliquer, entre autres, par la difficulté d'évaluer les démarches compétence. Cette difficulté provient notamment de la diversité des modes d'implantation et des moyens d'action : liens plus ou moins étroits avec la stratégie d'entreprise, contenu et complexité variables des référentiels utilisés, modalités diverses d'évaluation et de développement des compétences, attribution de rôles différents aux acteurs concernés, etc.

Nonobstant les difficultés engendrées par cette variation, nous postulons qu'il est possible de développer des outils adaptés à cette réalité et qui pourront rendre compte de la valeur du système mis en place. C'est sur ce même postulat que s'est basé Anger (2003) pour élaborer un guide d'évaluation des démarches compétence. Nous retiendrons cet instrument comme référence pour évaluer la conformité des pratiques mises en place et ainsi déterminer leur efficience

Tableau 1 :
Qualités et domaines pris en compte dans le guide d'Anger (2003)

QUALITÉS	DOMAINES
1. Cohérence entre stratégie et organisation	1. Mise en perspective stratégique 2. Travail préalable sur l'organisation
2. Concertation / négociation : légitimité de la démarche	3. Légitimité aux yeux des partenaires sociaux 4. Légitimité aux yeux des partenaires sociaux, des acteurs directs
3. Contenu des référentiels métiers	5. Qualité des référentiels 6. Comportements professionnels et maîtrise des situations
4. Mode d'entretien et d'évaluation	7. Processus d'entretiens professionnels 8. Modalités d'évaluation en situation
5. Parcours, progression, rémunération	9. Management de la compétence et des parcours 10. Liens avec la classification, la progression et la rémunération
6. Maintenance et convivialité du système de gestion	11. Maintenance du système 12. Accessibilité, informatisation, simplicité de gestion

Ce guide d'évaluation met l'accent sur six qualités devant caractériser les démarches compétence; ces qualités se traduisent dans 12 domaines de pratique, puis en 48 questions. Le tableau 1 rapporte les domaines de pratique et les qualités. Quant aux questions, elles portent, par exemple, sur les liens avec une stratégie de valorisation des ressources humaines dans le projet d'entreprise et avec l'atteinte des objectifs stratégiques de cette dernière.

4. MÉTHODOLOGIE

Pour élaborer le cadre d'analyse proposé dans ce texte, nous avons tenu compte à la fois de la logique associée à chacun des plans pris en compte, soit l'efficacité, l'efficacité et l'impact, et des liens entre ces derniers. Les critères d'évaluation retenus en fonction de cette double perspective se basent sur des écrits pertinents à chacun des trois plans pris en compte. Ajoutons que le point de départ et le point d'arrivée de la démarche d'évaluation sont les objectifs stratégiques poursuivis, en termes matière d'avantage concurrentiel durable.

5. CADRE D'ANALYSE PROPOSÉ

Le cadre d'analyse proposé sera présenté en deux temps. Dans le premier, nous exposerons les indices retenus pour mesurer l'efficacité, l'efficacité et l'impact des démarches compétence. Dans le second, nous formulerons un résumé et nous suggérerons une démarche d'utilisation.

5.1 Mesure de l'efficacité

Tel que nous l'avons mentionné, le cadre d'analyse proposé s'inspire du modèle de Boudreau et Ramstad (1999, 2003) rapporté à la Figure 1. Selon ce modèle, l'efficacité est mesurée par deux critères : les investissements et les pratiques de gestion.

En matière de développement des compétences, les investissements constituent un critère d'évaluation souvent pris en compte. Quoique certaines recherches aient révélé un lien entre l'investissement formation et les bénéfices de l'entreprise, celui-ci est assez faible et le problème posé plus complexe. C'est ce que montrent, par exemple, les trois questions suivantes qui suivent, auxquelles une évaluation des investissements devrait aider à répondre.

- Est-ce qu'il y a des investissements suffisants dans le développement des compétences du personnel clé ou stratégique de l'organisation de telle sorte que l'on n'ait pas de carence dans ces postes critiques?
- Dans quelle mesure les moyens choisis pour développer les compétences, particulièrement celles du personnel clé, permettent-elles d'atteindre les objectifs visés à des coûts adéquats?
- Est-ce que l'investissement dans le déploiement du système est satisfaisant comparativement à celui qui a été consacré à sa conception?

Ces questions n'épuisent pas les interrogations que devraient susciter les investissements dans la démarche compétence. Des efforts doivent donc être déployés pour formuler des indices permettant d'évaluer l'efficacité, ou le rapport qualité/prix, de ces derniers.

Les deux types suivants de critères sont proposés pour analyser l'efficacité des démarches compétence et des pratiques en cette matière : des indices de conformité et des indices concernant la motivation à utiliser le système. Les deux types de critères fournissent une information complémentaire.

Quoiqu'il subsiste des divergences à la fois sur la notion de compétence et sur les démarches à implanter pour les gérer et les développer, il commence à se dessiner des vues communes, comme le mentionnent notamment Aubret, Gilbert et Piguyre (2002). C'est sur ce postulat de convergences que se sont basés d'une part Parlier (2001), pour proposer un guide de conception et de mise en œuvre d'une démarche compétence, et d'autre part Anger (2003), pour élaborer un guide d'évaluation des démarches compétence.

Malgré son intérêt qu'il suscite, l'instrument proposé par Anger (2003) comporte des limites. Premièrement, il a des particularités qui font en sorte qu'il ne peut pas être appliqué comme tel dans d'autres pays en raison de leur cadre juridique différent. Par exemple, la législation québécoise, en faisant des exigences du poste le critère de détermination de la rémunération, constitue un frein à l'établissement de liens entre cette dernière et les compétences, de la manière suggérée par Anger (2003). Ajoutons que la référence explicite à certaines caractéristiques du contexte français, tel le projet d'entreprise, complique elle aussi l'application intégrale de l'instrument. Deuxièmement, celui-ci ne prend pas en compte certaines caractéristiques, particulièrement les moyens mis en œuvre pour développer les compétences et pour faciliter leur application en milieu de travail.

Nonobstant ces limites, le document élaboré sous la coordination d'Anger, à la suite d'une consultation, devrait à son tour inspirer des praticiens et des chercheurs à entreprendre une démarche semblable de formulation de critères de conformité prenant en compte à la fois leur réalité et les écrits pertinents. Ces derniers devraient aider, entre autres, à approfondir certains aspects, telle l'évaluation des compétences, qui a fait l'objet de deux volumes récents (Aubret et Gilbert, 2003; Vern, 2002). Dans son essai de modélisation de la gestion des compétences, Dietrich (2003) propose elle aussi des aspects qui méritent l'attention; ceux-ci s'articulent autour des rôles exercés par les parties prenantes et des produits mis en place pour concrétiser la démarche compétence.

Le deuxième type d'indice que nous retenons pour évaluer l'efficacité d'une démarche compétence est la motivation des usagers à s'insérer dans cette dernière. La motivation est choisie comme cible en raison de ses effets sur le développement de capacités humaines.

Même si elles ne portent pas sur les démarches compétence dans leur ensemble, les recherches de Foucher et Prince (2002) et de Foucher et Morin (2003) suggèrent de retenir les facteurs suivants comme sources d'influence sur la motivation : les caractéristiques personnelles telles que le sentiment d'efficacité personnelle et l'orientation vers l'apprentissage; les caractéristiques du système de gestion des

compétences, telles que la convivialité et la fiabilité; les caractéristiques des moyens de développement offerts, telle leur capacité à satisfaire les objectifs visés; le soutien des superviseurs, entre autres par leurs encouragements et leur collaboration; la satisfaction et l'engagement (affectif, normatif et calculateur) à l'égard de la démarche compétence, notamment du processus d'évaluation des compétences. Tel que l'indiquent les recherches citées, ces facteurs peuvent être inclus dans un modèle prédictif, dont la valeur est vérifiable par des analyses statistiques.

5.2. Mesure de l'efficacité

Boudreau et Ramstad (1999, 2003) retiennent trois types d'indices d'efficacité pour évaluer les pratiques de GRH: le développement des capacités humaines, l'alignement des pratiques sur les processus d'affaires et les pratiques de GRH, aussi utilisées comme indice d'efficience. Pour mesurer l'efficacité de ces pratiques, nous suggérons trois types de démarches.

Après avoir apporté des précisions sur ces dernières, nous traiterons spécifiquement de l'évaluation du développement des capacités humaines et de l'alignement des pratiques sur les processus. Au préalable, mentionnons que, par efficacité, nous entendons les résultats directement atteints, d'ordre qualitatif ou quantitatif, définis à l'avance en fonction d'objectifs visés ou non définis à l'avance.

La première démarche consiste à s'inspirer de la littérature pertinente pour identifier les pratiques aptes à être les plus efficaces. Par exemple, la littérature sur le transfert des apprentissages indique qu'il y a des pratiques pouvant faciliter ce dernier et accroître la capacité des individus. L'information provenant de travaux tels ceux de Haccoun, Jeanrie et Saks (2000) et de Tsiner, Haccoun et Kadish (1991) sur les facteurs influençant le transfert des apprentissages, peut ensuite inspirer l'inclusion de questions.

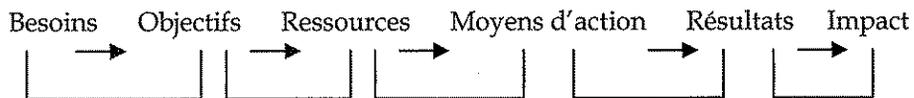
La deuxième démarche a pour cible les autres pratiques de gestion, entre autres celles qui ont trait à l'engagement du personnel (Arthur, 1992) et à l'orientation d'apprentissage de l'entreprise (Smith *et al.*, 2002). Tel que l'ont démontré les recherches effectuées par ces auteurs, ces variables peuvent influencer les efforts mis dans l'apprentissage et l'application des compétences, et exercer ainsi des effets sur l'efficacité ou le rendement du personnel.

La troisième démarche, plus directement reliée à l'évaluation de l'efficacité, consiste à examiner la cohérence entre chacune des étapes de la mise en œuvre des

pratiques prises en compte, de l'analyse des besoins aux résultats obtenus. Inspirée d'Alkin (1969), cette méthode d'analyse rapportée à la figure 2 se fonde sur la prémisse qu'une harmonisation déficiente entre deux étapes est une source de variance négative apte à influencer les étapes suivantes et le résultat final. Cette démarche peut s'appliquer à des objets tels qu'un référentiel de compétences et des activités spécifiques de développement.

L'évaluation des capacités humaines représente une des deux composantes appartenant spécifiquement à l'efficacité. Pour mesurer l'effet des démarches compétence sur les individus, il est pertinent de comparer des données précédant avant et suivant après leur implantation. Cette information peut provenir d'un processus d'évaluation du rendement et d'estimés personnels du sentiment d'auto-efficacité concernant la réussite dans les tâches actuelles et dans la carrière.

Figure 2 : Modèle d'Alkin (1969)



L'autre critère spécifique d'efficacité est l'influence des démarches compétence sur l'alignement des actions. Parmi les effets attendus, mentionnons par exemple les efforts davantage centrés sur les processus d'affaires et la meilleure coordination des activités de GRH.

À ces critères, il est possible d'en ajouter un autre qui a trait aux effets indirects de la gestion des compétences. À ce chapitre, l'article de Dietrich (2003) s'avère particulièrement utile, car il prend en compte les aspects suivants : les effets produits par les processus de négociation des règles organisant le travail; les relations et les modes d'activité régulière adoptés par l'individu pour gérer les compétences.

5.3 Mesure de l'impact

Boudreau et Ramstad (1999, 2003) retiennent trois critères pour mesurer l'impact : la création d'un réservoir de talents, qui est aussi un indice d'efficacité; l'amélioration des processus d'affaire; le développement d'un avantage concurrentiel durable. Les trois ont une portée stratégique et ils ont pour origine un processus de planification, comme l'indique la figure 1.

La planification est importante notamment pour les raisons suivantes : préciser les processus d'affaires essentiels à la réalisation des extrants de l'organisation et au maintien d'un avantage concurrentiel; déterminer les compétences -clés à développer pour assurer ces processus; identifier les actions à poser pour développer une relève. Cette action d'orientation facilite l'identification des impacts désirés et des actions à mettre en place pour qu'ils se produisent; autrement dit, elle est fondamentale en raison de la nature même de l'impact qui est, par définition, un effet indirect susceptible d'être aussi influencé par d'autres variables.

Chacun des critères est mesurable par des indices spécifiques. C'est ce que montrent les exemples suivants : la création d'un réservoir de talents peut être mesuré par la présence d'une relève pour les postes clés (entre autres les postes rendant qui peuvent rendre l'organisation vulnérable par faute d'un remplacement adéquat) et la facilité de recrutement lorsqu'il y a des postes à combler; l'amélioration des processus d'affaires, par la rapidité de livraison des extrants, par leur qualité et par les économies réalisées; le développement d'un avantage concurrentiel, par les parts de marché conservées et conquises et par la capacité d'apporter des changements pour atteindre ces objectifs stratégiques.

5.4 Synthèse

Ce texte a proposé un cadre d'analyse pour mesurer les qualités ou effets d'une démarche compétence, soit son impact, son efficacité et son efficience. Des critères et des indices ont été mentionnés pour mesurer chacun de ces types d'effets. Cette information est reprise au tableau 2, qui fournit une synthèse.

Rappelons que l'information à recueillir peut être choisie pour mesurer chacun des types d'effets. Elle peut aussi viser à établir une cohérence d'ensemble et des liens entre ces derniers. Pour réaliser cet objectif, il importe de cibler l'information à recueillir pour qu'il y ait des liens logiques susceptibles d'être retrouvés dans les trois effets mesurés. En d'autres termes, il est souhaitable, pour faciliter la mesure, qu'il y ait une forme de chaîne de valeur ou de causalité qui soit postulée.

Enfin, ajoutons que nous avons pris en compte le point de vue des bénéficiaires du système pour analyser l'efficacité et l'efficacités du système, et celui des dirigeants pour mesurer l'impact. Il ne faudrait cependant pas oublier celui des personnes qui ont à gérer la démarche, entre autres pour mesurer son efficacité. Le temps consacré et les difficultés rencontrées sont des exemples d'aspects à considérer.

Tableau 2 : Qualité, critères et indices d'évaluation

QUALITÉS OU EFFETS	CRITÈRES OU OBJETS	INDICES
IMPACT	AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE	Parts de marché conservées et conquises
		Capacité de changement
	AMÉLIORATION DES PROCESSUS D'AFFAIRES	Coûts diminués
		Rapidité de livraison accrue
		Qualité des extrants accrue
	CRÉATION D'UN RÉSERVOIR DE TALENTS	Présence d'une relève pour les postes clés
Facilité de recrutement		
EFFICACITÉ	ALIGNEMENT DES ACTIONS	Concentration sur les processus d'affaires
		Coordination activités GRH
	CAPACITÉS HUMAINES	Rendement
		Sentiment d'auto efficacité
	CARACTÉRISTIQUES DE LA DÉMARCHE COMPÉTENCE	Cohérence entre les étapes de mise en œuvre
		Pratiques connexes de gestion
	Pratiques de transfert	
EFFICIENCE	CARACTÉRISTIQUES DE LA DÉMARCHE COMPÉTENCE	Motivation à utiliser le système
		Indices de conformité
	INVESTISSEMENTS DANS LA DÉMARCHE COMPÉTENCE	Pertinence
		Rapport qualité/prix

CONCLUSION

Quoiqu'il constitue une ébauche, le cadre de référence proposé a l'avantage de clarifier les apports de divers types d'indices et de les intégrer dans une démarche d'ensemble qui est cohérente. Cette démarche présente aussi l'intérêt d'insérer des apports normatifs dans une analyse de validation ayant pour critère l'efficacité des individus et de l'organisation.

Il faudra cependant faire preuve de prudence pour garder un cadre de référence d'ensemble comprenant un nombre raisonnable d'énoncés. La collaboration avec

des partenaires terrain pour compléter cette ébauche devrait aider à concilier le réalisme, la pertinence et la qualité de l'instrument.

RÉFÉRENCES

- Alkin, N.C.** (1969). «Evaluation theory development», *Evaluation Comment*, 2,1, p. 20-27.
- Anger, M.** (2003). *Démarches compétences. Guide d'évaluation*. Paris, ANACT.
- Arthur, J.B.** (1992). «The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills», *Industrial and Labour Relations Review*, 43, p. 488-506.
- Aubret, J. et P. Gilbert., P.** (2003). *L'évaluation des compétences*, Sprimont, Mardaga.
- Aubret, J., P. Gilbert, P. et F. Pigeyre., F.** (2002). *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.
- Barrett, A. et P.J. O'Connell., P.J.** (2001). «Does training generally work? The returns to in-company training», dans *Industrial and Labour Relations Review*, 54, 3, p. 647-662.
- Becker, B.E., M.A. Huselid, M.A. et D. Ulrich., D.** (2001). *The HR Scoreboard: Linking People, Strategy and Performance.*, Boston, Harvard Business School Press.
- Besson, D. et S. Haddadi., S.** (1999). *Développer ou recruter les compétences?*, Paris, L'Harmattan.
- Black, S. et L. Lynch., L.** (1996). «Human capital investments and productivity», *American Economic Review*, 86, 2, p. 263-267.
- Boudreau, J.W. et P. Ramstad., P.** (2003). «Strategic HRM Measurement», dans *Human Resources in the 21st Century*, M. Efron, M., R. Grandosy, R. et M. Goldsmith, M. (Ddir.). *Human Resources in the 21st Century*, New York, John Wiley, p. 79-89.
- Boudreau, J.W. et P. Ramstad., P.** (1999). «Human resources metrics : Can measures be strategic?», *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl. 4, p. 75-98.
- Dietrich, A.** (2003). La gestion des compétences : essai de modélisation, dans *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, A. Klarsfeld, A. et E. Oiry, E. (Ddir.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, p. 215-239.
- Du Roy, O., J. Lemay, J. et C. Paulino., C.** (2003). *La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignement.*, Paris, ANACT.
- Ecunha, R.C., M.P. Ecunha, M.P., A. Mordago, A. E et C. Brewster., C.** (2002). *Market Forces, Strategic Management, HRM Practices and Organizational Performance, A Model Based in a European Sample*, Document de travail, Université Nova Economica, Lisbonne.
- Fitz-Enz, J.** (1984). *How to Measure Human Resource Management.*, New York, McGraw-Hill.
- Foucher, R. et L. Morin., L.** (2003). *Les déterminants de la motivation et de l'engagement des employés-es et des cadres de Bell Québec à utiliser le système de gestion des compétences*. Rapport remis à Bell Québec, Chaire en gestion des compétences, ESG-UQAM.
- Foucher, R. et I. Prince., I.** (2003). «Motivation et apprentissage dans des dispositifs ouverts de formation», dans Delobbe, N., Karnas, G. et Vandenberghe, C. (Dir.), *Évaluation et développement des compétences de travail*. Actes du 12e Congrès de psychologie du travail et des organisations, Vol. 1, Louvain, Presses Universitaires de Louvain, p. 516-526.

- Haccoun, R. R., C. Jeanrie, C. et A.M. Saks., A.M.** (2000). «Concepts et pratiques contemporaines en évaluation de la formation : vers un modèle de diagnostic des impacts», dans *Former pour performer*, D. Bouteiller, D. (Ddir.), *Former pour performer*. Montréal, Gestion, Collection «Racines du savoir».
- Holzer, H.J., R.N. Block, R.N., M. Cheatham., M. et J.H. Knott., J.H.** (1993.), «Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience», *Industrial and Labor Relations Review*, 46, 4, p. 625-636.
- Kaplan, R.S. et D.P. Norton., D.P.** (1996). «Using the balanced scoreboard as a strategic management system», *Harvard Business Review*, Janvier-février, p. 75-85.
- Kirkpatrick, D.L.** (1994). *Evaluating Training Programs. The Four Levels*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Klarsfeld, A. et E. Oiry, E.** (Ddir.). (2003). *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*. Paris, Vuibert.
- Le Louarn, J.-Y. et T. Wils., T.** (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain.*, Reuil-Malmaison, Éditions Liaisons.
- Parlier, M.** (2001). *Plate-forme pour la conception et la mise en oeuvre d'une démarche compétence*. Paris, ANACT.
- Smith, A., E. Oczkowski, E., C. Noble, C. et R. Macklin, R.** (2002). *New Management Practices and Enterprise Training*, Étude menée par le National Center for Vocational Education Research et commanditée par la Australian National Training Authority (ANTA).
- Tsiner, A., R.R. Haccoun, R.R. et A. Kaddish., A.** (1991). «Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training strategies», *Journal of Occupational Psychology*, 64, p. 167-177.
- Tsui, A. S. et L.R. Gomez-Mejia., L.R.** (1988). «Evaluating human resource effectiveness», dans *Human Resource Management Evolving Roles and Responsibilities*, L. Dyer, L. et G.W. Holder, G.W. (Ddir.), *Human Resource Management Evolving Roles and Responsibilities*. Washington, ASFA/BNA.
- Vern, C.** (2002). *L'évaluation des compétences*, Paris, Liaisons.

