

Recensions

210 Getting your Money's Worth from Training and Development

Andrew McK. Jefferson, Roy V. H. Pollock et Calhoun W. Wick

Par Aline Salambéré

212 Ressources humaines, force de travail et capital humain : des notions aux pratiques

Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre

Par Mathieu Carrier

215 Achieving a Triple Win: Human Capital Management of the Employee Lifecycle

Joyce A. Thompson

Par Marc Demers

GETTING YOUR MONEY'S WORTH FROM TRAINING AND DEVELOPMENT

De **Andrew McK. Jefferson**, **Roy V. H. Pollock** et **Calhoun W. Wick**, San Francisco, John Wiley and Sons, 2009, 144 p.

Les ressources humaines sont de plus en plus considérées comme un capital à part entière au sein des organisations. Il ne s'agit plus d'administrer un personnel considéré comme relativement passif, mais plutôt d'optimiser ce capital de compétences que symbolise la masse salariale. Par ailleurs, la concurrence est accrue par les possibilités et les enjeux inhérents à la mondialisation des marchés. C'est dans ce contexte que trois auteurs, Andrew McK. Jefferson, Roy V. H. Pollock et Calhoun W. Wick, tous consultants et membres du conseil de direction de la compagnie Fort Hill, proposent des outils qui se veulent simples, efficaces et efficaces dans leur ouvrage intitulé *Getting your Money's Worth from Training and Development*. En fait, l'ouvrage participe de la mission de la compagnie Fort Hill fondée par l'un des auteurs, Andrew Mck. Jefferson, qui consiste à soutenir les organisations dans leurs démarches de transfert d'apprentissage.

Les destinataires du guide sont doubles et la publication tête-bêche en témoigne : d'un côté le guide s'adresse aux gestionnaires et de l'autre il est destiné aux employés. Cette seconde partie est d'ailleurs la plus brève et reprend dans une perspective plus pragmatique et opérationnelle les principaux éléments du guide du gestionnaire.

Les auteurs entreprennent dans ce livre d'expliquer aux lecteurs, de façon simple, imagée et fortement argumentée, une démarche pour maximiser la participation des employés aux activités de formation. Ils cherchent aussi, de façon plus générale, à les conscientiser sur l'écart qui peut être constaté entre différents volets organisationnels, c'est-à-dire l'écart qui peut se creuser entre les formations suivies, les besoins effectifs de l'organisation en termes de compétences et l'impact réel de ce qui est appris sur la performance professionnelle de l'apprenant et sur celle de l'organisation. L'idée est ici d'assurer l'adéquation entre ces divers volets.

L'essentiel du guide à l'intention des gestionnaires tient en trois clés pour une maximisation des investissements en formation. Il s'agit d'être :

- plus proactif en dressant régulièrement le bilan de l'organisation en termes de performance et en prenant connaissance des contenus et des méthodes de la formation envisagée par ou pour le participant. L'objectif est de s'entendre avec ce dernier sur son intérêt et les objectifs de sa participation. Selon les auteurs, ce volet doit faire l'objet d'une rencontre dont le but est de signifier à l'employé les attentes quant aux effets de la formation sur le travail et de lui spécifier les modalités du suivi qui sera mis en œuvre ;
- plus impliqué en démontrant de l'intérêt (poser des questions), en offrant des possibilités à l'employé pour qu'il se développe et pour qu'il mette en œuvre ses nouvelles compétences, en pratiquant une rétroaction appropriée, régulière et spécifique sur les performances ;

- davantage axé sur les résultats en gardant à l'esprit que le capital humain, à l'instar du capital financier, doit dégager des bénéfices et être développé dans une optique d'amélioration de la performance organisationnelle. Cette dernière clé doit aussi permettre au gestionnaire de mieux déterminer la chaîne logique des objectifs : ceux de l'organisation, ceux des équipes, ceux de l'employé et ceux du gestionnaire.

Comme pour tout processus, il est recommandé au gestionnaire de mettre l'accent sur la planification et l'évaluation des activités de formation.

Tout au long du guide, des outils sont donnés sous forme de fiches aux gestionnaires pour les aider à préparer, à accompagner et à suivre les employés dans leur processus de formation. On trouve par exemple le contrat d'apprentissage (p. 18) et le plan de rencontre préformation (p. 16), ainsi que quelques fiches complétées et des feuilles d'exercices.

Dans une approche tout aussi pragmatique, mais avec un ton plus paternaliste, le guide à l'intention des employés leur suggère également trois clés pour optimiser leur participation aux activités de formation. Il s'agit :

- de se préparer en précisant ses objectifs, en s'assurant d'obtenir l'accord du gestionnaire pour le projet et en lisant et en entreprenant des recherches ;
- de s'impliquer en étant activement présent et en renforçant son réseau. Les auteurs précisent à cet effet qu'il faut sortir de sa zone de confort et se préparer à rendre compte à la fin de la formation ;
- d'obtenir des résultats en partageant son expérience avec les autres et en mettant en œuvre, de façon continue, les apprentissages. Il est aussi recommandé de tirer profit de la rétroaction apportée par le gestionnaire et les collègues. L'effort de transfert doit être, selon les consultants de Fort Hill, soutenu en toutes circonstances et appuyé par un mentor. Le terme réel du processus d'apprentissage se situe au moment où, à force de pratique et de conseils, l'employé atteint un nouveau niveau de performance grâce à ses apprentissages. À ce stade, il lui est conseillé de se préparer au prochain volet de développement de ses compétences avec le gestionnaire pour « boucler la boucle ».

Le guide de l'employé est aussi complété par des exercices et des outils pratiques.

Le double guide de Jefferson et ses collègues est destiné aux entreprises privées qui se doivent de demeurer concurrentielles dans le marché mondial en constante évolution. Qu'en est-il des organisations publiques qui dans une moindre mesure ont à naviguer dans les eaux de la concurrence et à composer avec des contraintes budgétaires de plus en plus importantes? Le guide a l'avantage d'être suffisamment pragmatique pour répondre aux préoccupations des gestionnaires et des employés du secteur public désireux de maximiser leurs activités de développement des compétences. En effet, les clés proposées par les auteurs peuvent, par exemple, constituer une stratégie intéressante pour une mise en œuvre plus efficiente de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre étant donné qu'elle n'est pas accompagnée d'un cadre pratique d'exécution. Cette loi québécoise soumet les entreprises ayant une

masse salariale de plus d'un million de dollars à l'obligation d'investir 1 % de cette somme dans des activités de développement des compétences.

Sur le fond, force est de constater que l'ouvrage, bien que pertinent, utile et pratique, présuppose une culture et un climat organisationnels relativement sains et un contrat psychologique respecté de part et d'autre. De plus, les auteurs auraient pu, dans le souci d'efficacité qu'ils mettent en avant, faire le lien entre le développement des compétences et l'évaluation du rendement. Cette dernière pratique permet en effet de préparer et de planifier les formations appropriées en identifiant les besoins de développement de l'employé.

D'un point de vue pratique, la présentation des deux guides en un seul ouvrage peut constituer un obstacle à son utilisation dans la mesure où il oblige gestionnaire et employé à se le partager. Il aurait été plus avantageux de rendre les guides ainsi que les feuilles d'exercices détachables, afin que chaque utilisateur maximise l'investissement que représente le guide.

Par *ALINE SALAMBÉ*

Doctorante à l'École nationale d'administration publique du Québec

RESSOURCES HUMAINES, FORCE DE TRAVAIL ET CAPITAL HUMAIN : DES NOTIONS AUX PRATIQUES

Sous la direction de **Louis Marmoz** et **Véronique Attias-Delattre**, Paris,
L'Harmattan, 2011, 322 p.

Écrit sous la direction de Louis Marmoz, professeur à l'Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines, et Véronique Attias-Delattre, professeure à l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée, *Ressources humaines, force de travail et capital humain : des notions aux pratiques* aborde le vaste monde de la gestion des ressources humaines. L'ouvrage est structuré en trois parties. La première traite du capital humain et des connaissances, alors que la seconde porte sur la notion de force de travail et du passage de la fonction « personnel » à la fonction « ressources humaines ». Ces deux premières parties servent d'assise théorique à la troisième, laquelle tente de répondre de manière plus concrète à la question suivante : peut-on gérer les ressources humaines? Pour répondre à cette interrogation, les auteurs discutent de plusieurs éléments de la gestion des ressources humaines, dont les réseaux sociaux, la gestion de la colère et le management de la connaissance.

L'ouvrage débute par une introduction consacrée au capital humain. Sur la base de certains travaux de William Petty et d'Adam Smith notamment, les auteurs passent en revue différentes notions de capital humain, leur évolution historique et la manière dont elles peuvent être évaluées. Ce court exposé fait rapidement place à un chapitre sur la compétence. Pour les auteurs, l'idée de qualification a cédé la place à la notion de compétence au début des années 1980 avec l'application, dans le secteur privé, d'un modèle de gestion de la main-d'œuvre basé sur la compétence. Cette transition a notamment engendré une transformation importante du

rôle des employés dans les organisations. Ceux-ci doivent désormais faire preuve d'initiative pour régler les problèmes auxquels ils se heurtent dans le cadre de leur travail, mais ils doivent également être responsables des actes qu'ils posent, c'est-à-dire assumer les conséquences des initiatives qu'ils entreprennent. En clair, les travailleurs doivent mobiliser leurs connaissances et leur expérience, soit faire appel à leur intelligence pratique, afin de transformer les problèmes qu'ils rencontrent en gains pour l'organisation.

Par ailleurs, pour les organisations, cette situation pose le défi de distinguer les employés compétents des employés incompetents et, conséquemment, de concevoir une grille d'analyse permettant d'évaluer adéquatement la compétence des individus. Ce défi est d'autant plus important que le changement de paradigme de la qualification vers celui de la compétence entraîne une personnalisation des façons de travailler. Pour les auteurs, la compétence ne peut s'évaluer que dans l'action. Les organisations doivent donc être en mesure d'évaluer la compétence dans des situations réelles de travail.

Ce préambule sur l'importance de la compétence et de son évaluation sert de base aux auteurs pour traiter de l'importance du capital émotionnel, soit « l'ensemble des ressources – renvoyant aux compétences émotionnelles – inhérentes à la personne, utiles au développement personnel, professionnel et organisationnel ». Contrairement à la notion plus traditionnelle du capital humain qui s'appuie sur les compétences plus techniques, le capital émotionnel fait appel à la capacité des individus à gérer leurs émotions. Reposant sur les compétences émotionnelles, cette capacité a un effet déterminant sur la performance des organisations, notamment parce qu'elle est nécessaire pour créer de la valeur et engendrer l'innovation. C'est à ce point-ci que s'achève la première des trois parties de l'ouvrage, laquelle est suivie par un exposé sur la force de travail et les ressources humaines.

Alors que, jusqu'ici, le fil conducteur du texte semblait se dessiner, la seconde partie de l'ouvrage nous oblige à effectuer un certain retour en arrière pour mieux comprendre la notion de force de travail. Fondé sur une analyse marxiste, le premier des deux chapitres qui composent la seconde partie du livre est particulièrement théorique. En fait, l'essentiel du chapitre portant sur la force de travail est constitué de citations de Marx et d'auteurs marxistes. Les auteurs passent ainsi en revue différents concepts tels que le travail, la force de travail, le capital, le capital humain, etc., le tout ayant pour finalité de faire comprendre au lecteur que l'exploitation de la force de travail amène la création de valeur. Il y a lieu, à ce moment-ci, de s'interroger sur la pertinence de retenir un chapitre complet de l'ouvrage pour amener le lecteur à cette conclusion.

Ce chapitre est suivi d'un autre sur la transition de la fonction « personnel » à celle des « ressources humaines ». S'inscrivant dans une perspective historique qui remonte au début du XX^e siècle avec l'instauration de la fonction personnel, cette transition s'est véritablement opérée à partir des années 1970 avec la remise en cause du modèle d'organisation taylorien. Alors que pour la fonction personnel l'analyse des moyens ou de la finalité de certaines activités avait peu d'importance, le passage vers la fonction ressources humaines et son modèle instrumental change la donne. En effet, la gestion des ressources humaines est désormais axée

sur une pluralité d'objectifs (par exemple, l'efficacité et le respect des délais) dont l'atteinte dépend de la mise en place d'une série de moyens (par exemple, la gestion par projet). De plus, ce passage nécessite la prise en compte de l'influence de plusieurs éléments internes et externes à l'organisation (la mondialisation et le développement de nouveaux outils informatiques, par exemple), tout en intégrant de nouveaux concepts, comme celui de la compétence évoqué précédemment.

La troisième et dernière partie du livre débute par un chapitre sur la notion de réseau social. Pour les auteurs, ce dernier revêt une importance grandissante pour la gestion des ressources humaines, car il apporte une certaine réponse à la complexification croissante des relations de travail. Le réseau social permet notamment une meilleure circulation de l'information au sein de structures organisationnelles qui sont de plus en plus complexes. Le chapitre suivant porte sur la gestion de la colère (qu'elle soit à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations), et se veut essentiellement une amorce pour discuter de la nécessité de mener davantage de recherches sur le sujet. Par ailleurs, cette partie présente un chapitre sur la qualification, les compétences et la professionnalisation des professeurs dans les universités brésiliennes, un sur la fonction de gestion des ressources humaines des brevets et, finalement, un dernier sur la gestion de la ressource « connaissance ». Ces trois derniers chapitres se distinguent par le caractère plus concret des exemples utilisés pour soutenir le propos. Les auteurs laissent ainsi de côté les grandes discussions théoriques qui ont marqué le contenu de l'ouvrage jusqu'ici, pour se concentrer sur l'application réelle de certaines notions explicitées précédemment.

Pour conclure, notons que l'objectif du livre qui vise, comme son titre l'indique, à passer des notions aux pratiques n'est malheureusement pas atteint. L'ouvrage est essentiellement axé sur des notions théoriques de la gestion des ressources humaines et le fait que certains chapitres soient presque exclusivement constitués de citations d'autres auteurs alourdit considérablement la lecture. Cela dit, les explications sont riches et les liens proposés entre certains écrits démontrent la profondeur de la réflexion des auteurs. Mais cette profondeur semble parfois aller dans plusieurs directions à la fois et il devient ardu de bien saisir les liens entre les différents chapitres. Bref, les théoriciens sont les principaux destinataires du livre, bien que certains exemples des derniers chapitres permettent d'établir, mais de manière insuffisante, un pont entre la théorie et la pratique.

Par MATHIEU CARRIER

Agent de recherche, École nationale d'administration publique du Québec

ACHIEVING A TRIPLE WIN: HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF THE EMPLOYEE LIFECYCLE

De **Joyce A. Thompson**, New York, Routledge, 2010, 140 p.

Quels seront les principaux obstacles que devront surmonter les organisations au cours de la prochaine décennie ? Selon Joyce A. Thompson, experte en gestion des ressources humaines, consultante pour la société AchieveGlobal et auteure du l'ouvrage *Achieving a Triple Win*, la réponse est liée aux ressources humaines et se situe plus particulièrement dans le domaine du recrutement du personnel et du maintien en poste des effectifs. Selon elle, pour éviter ces écueils il faut parvenir à implanter un processus qui aboutit à un triple gain de satisfaction, soit la satisfaction de la clientèle, du personnel et de l'organisation. Elle nomme ce processus le cycle du capital humain (*human capital cycle*).

En introduction, l'auteure présente les caractéristiques actuelles et futures du marché du travail. Elle traite plus précisément du renouvellement de personnel dans un marché planétaire où la mobilité de celui-là fait désormais partie intégrante des politiques de gestion des ressources humaines d'un bon nombre d'organisations. Selon Thompson, la gestion du personnel ne doit plus relever exclusivement d'un directeur du personnel ; elle doit être en plein cœur des préoccupations de tous les gestionnaires d'une organisation. Elle poursuit dans le deuxième chapitre en soulignant l'importance, pour toute organisation, de concevoir un plan non seulement pour le renouvellement de son effectif, mais aussi, et surtout, pour la transmission du savoir-faire et des compétences. Statistiques à l'appui, elle démontre que de grandes sociétés américaines traversent, ou sont en voie de traverser, une crise du personnel résultant de l'effet combiné du manque de relève et de la compétition féroce entre les organisations dans le recrutement de nouveaux talents. Ce n'est qu'au troisième chapitre que Thompson décrit le cycle du capital humain comme étant le gage de succès de toute organisation. Ce cycle compte six étapes : l'émergence de nouveaux besoins ou d'une nouvelle stratégie d'affaires (qui appelle l'embauche ou le maintien en poste des employés ou le deux) ; la description du nouveau personnel requis ; la sélection et le recrutement ; l'intégration et la prise en charge du nouveau personnel ; la mise en place d'un plan de carrière pour le personnel au sein de l'organisation ; le départ du personnel (pour des raisons de démission, de retraite, etc.). En somme, il s'agit de gérer le cycle de vie du personnel.

Dans les six chapitres suivants, l'auteure reprend chacune des étapes du cycle du capital humain et illustre, à l'aide de cas de figure concrets, comment les mettre en œuvre de façon claire, concise et simple. Ainsi, dans le cas de l'étape consistant à définir la nouvelle stratégie d'une organisation, elle indique que l'ensemble du personnel doit être invité à y participer (par exemple, l'organisation peut animer des réunions d'orientation). Le chapitre sur la sélection et le recrutement de nouveaux employés est une véritable feuille de route qu'un gestionnaire peut utiliser presque sans aucun changement. Thompson propose un canevas servant à la sé-

lection, à l'embauche et au suivi du nouveau personnel lors des premiers mois de travail (un nouvel employé peut, par exemple, être pris en charge par un système de tutorat). Le chapitre huit porte sur le plan de carrière et mesure l'importance de chercher à l'intérieur même de l'organisation les candidats potentiels pour un nouveau poste et d'offrir à ceux-ci la possibilité d'acquérir les compétences nécessaires par de la formation ou du développement de compétences. Le défi que représente le départ – volontaire ou non – d'un membre du personnel est traité au chapitre suivant. Deux approches sont combinées : l'une quantitative (combien coûte une préretraite, un départ ou une embauche?) et l'autre qualitative (quelles raisons justifient le maintien en poste du personnel ou son départ pour une autre organisation?).

Après la description du cycle du capital humain, l'auteure présente, dans le chapitre 10, les résultats d'une étude examinant le corollaire liant le recrutement de personnel au succès d'une organisation. L'étude montre que la sélection de personnel pour pourvoir un poste peut se révéler néfaste pour une organisation lorsque les gestionnaires ne participent pas activement au processus de recrutement et qu'ils laissent tout le poids de la décision sur les épaules d'une seule personne, en l'occurrence le directeur du personnel. Les organisations qui connaissent le plus de succès quant au recrutement de personnel et au maintien en poste des employés sont celles dans lesquelles on sollicite la participation des gestionnaires et du personnel sur divers plans. Les entreprises œuvrant dans le domaine des nouvelles technologies et celui de la santé sont des exemples où la gestion du cycle de vie des employés donne des résultats concluants.

Enfin, le onzième et dernier chapitre reprend dans une approche schématique – à la manière d'une présentation PowerPoint – les questions soulevées à chacun des chapitres précédents. Il s'agit d'un long questionnaire qui aidera le gestionnaire des ressources humaines à mettre en œuvre le cycle du capital humain et à mesurer, pas à pas, les progrès accomplis ainsi que les objectifs atteints.

Dans ce guide, Thompson s'attache à montrer que le succès d'une organisation passe par la prise en charge du cycle de vie du personnel, la gestion du capital humain. Elle souligne par ailleurs l'importance d'intégrer le personnel ainsi que les gestionnaires d'une organisation dans la mise en œuvre du cycle du capital humain.

En conclusion, bien que les exemples cités dans cet ouvrage soient tous issus du secteur privé, le cycle du capital humain – et son objectif de triple gain – ne saurait se limiter aux organisations de ce segment du marché. L'ouvrage est en quelque sorte une boîte à outils pour tout gestionnaire des ressources humaines. Qu'il soit du secteur privé ou du secteur public, le gestionnaire pourra y puiser des idées novatrices sur la mise en place d'un plan de carrière, sur les processus de sélection, de recrutement ou de tutorat. Bref, un livre pratique et utile pour améliorer la gestion du personnel d'une organisation, dont le principal destinataire est le praticien.

Par MARC DEMERS

Docteurant à l'École nationale d'administration publique du Québec