

Rapport de recherche 2013

Mesurer les résultats en GRH : nature des indicateurs,
utilisation et compétences professionnelles requises

*En collaboration avec l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
Recherche de maîtrise*

Sandra Mignacca, M. Sc.
Diplômée M. Sc.
Gestion des ressources humaines
HEC Montréal 514 340-7038
sandra.mignacca@hec.ca

Michel Cossette, M. Sc., M. Ps., Ph. D.
Professeur adjoint
HEC Montréal
514 340-7038
michel.cossette@hec.ca

RÉSUMÉ

La fonction ressources humaines (RH) poursuit son évolution et de plus en plus, on rend imputables les professionnels RH. Afin de démontrer que la gestion des ressources humaines exerce un impact sur l'organisation, les professionnels doivent prouver que leurs actions ajoutent de la valeur. Cette démonstration doit se faire par la mesure d'indicateurs. La présente recherche vise à 1) recenser les indicateurs mesurés par les professionnels RH; 2) déterminer quel est le niveau d'utilisation de ces mesures; 3) établir un lien entre la maîtrise de certaines compétences et le niveau d'utilisation des mesures.

QUEL EST L'INTÉRÊT DE CETTE RECHERCHE POUR LES PROFESSIONNELS RH?

L'importance accordée aux ressources humaines (RH) au sein des organisations s'est accrue considérablement au cours des dernières décennies. En effet, puisque l'économie est de plus en plus axée sur le savoir, l'innovation, la rapidité et l'importance du service à la clientèle, les organisations sont portées à dépendre davantage des connaissances, des compétences et des habiletés de leurs employés (Gosselin et Le Louarn, 1999).

Ces exigences ont aussi eu un impact sur la profession RH dans son ensemble. Plus spécifiquement, nous avons constaté une évolution du rôle de la fonction RH, du rôle des professionnels(les) en RH (appelés PRH) ainsi qu'une modification des compétences requises pour exercer pleinement leurs fonctions (Ulrich *et collab.*, 2007). L'acquisition de ces nouvelles compétences par les PRH est importante à étudier, car elle peut avoir un impact sur les résultats organisationnels. En effet, lorsque les PRH possèdent les bonnes compétences, ils/elles peuvent influencer jusqu'à 20 % de la performance organisationnelle (Ulrich *et collab.*, 2008) et ainsi contribuer à la valeur ajoutée dans leur organisation. Comment les professionnels RH peuvent-ils/elles contribuer davantage à cette valeur ajoutée dans les entreprises? La mesure des résultats en gestion des ressources humaines (GRH) constitue une façon d'y parvenir (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004).

Toutefois, la simple action de mesurer dans les organisations ne suffit pas, puisque la plupart des entreprises sont déjà dans l'obligation de mesurer certains aspects reliés aux pratiques RH, dont les coûts de la formation, par exemple (Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, 2007). C'est pourquoi le présent rapport se penche sur la notion « d'utilisation optimale de la

mesure en GRH ». Cette notion tend vers un niveau plus élevé que la simple action de mesurer des indicateurs. Plus précisément, l'utilisation optimale de la mesure des résultats en GRH s'effectue en quatre étapes : 1) mesurer; 2) analyser; 3) évaluer; 4) décider (Cascio et Boudreau, 2008; Fitz-enz, 2010; Le Louarn, 2008).

Malgré les impacts positifs de la mesure des résultats en GRH et des compétences des PRH, aucune étude n'a tenté de relier ces deux concepts. Ces choix de sujets sont pertinents, car grâce à une description des compétences requises pour une utilisation optimale de la mesure en GRH, les PRH pourront contribuer à la valeur ajoutée dans leur organisation. N'est-ce pas ce que la majorité des dirigeants souhaitent de la part des PRH du service RH?

OBJECTIFS DE RECHERCHE

Le premier objectif de la présente recherche est de recenser les types d'indicateurs mesurés par les PRH dans les organisations québécoises. Le deuxième objectif est d'évaluer le niveau d'utilisation des mesures prises par les professionnels RH. Le dernier objectif vise à déterminer s'il existe un lien entre les compétences maîtrisées par les PRH et le niveau de mesure des résultats en GRH.

SOMMAIRE DE LA LITTÉRATURE

Tout d’abord, pour atteindre notre premier objectif de recherche, nous avons tenté de connaître les indicateurs pouvant être mesurés dans les organisations. Les indicateurs peuvent être de trois natures différentes. Ils peuvent refléter l’efficacité, l’efficacité ou l’impact d’une pratique. Les indicateurs choisis dans le cadre de notre recherche reposent sur l’étude de Lawler *et collab.* (2004) menée auprès d’entreprises américaines. Plus spécifiquement, nous avons tenté d’observer si ces mêmes indicateurs sont aussi mesurés dans les entreprises québécoises.

Figure 1. Type d’indicateurs

Efficience	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts • Coûts et bénéfices
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Impact de la main-d’œuvre sur les programmes RH • Données <i>benchmark</i>
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Impact sur l’organisation • Tableau de bord ⁱ

ⁱ Le tableau de bord ne fait pas explicitement partie d’un de ces trois types d’indicateurs, mais il fait partie de la mesure en GRH. De plus, d’autres indicateurs ont été ajoutés pour certaines pratiques, dont la formation, par exemple (réaction à chaud, à froid, acquis de formation, etc.)

Ensuite, les cinq compétences retenues pour cette recherche ont été choisies sur la base de l’étude d’Ulrich et ses collègues (2008), appelée *The HR Competency Study (HRCS)*. Le but de cette étude était de connaître les compétences nécessaires pour permettre à un PRH d’avoir du succès, d’identifier les compétences qui ont le plus d’impact sur la performance individuelle du PRH et les compétences qui affectent la performance de l’organisation (Ulrich *et collab.*, 2008). Les cinq définitions des compétences des PRH sont les suivantesⁱⁱ :

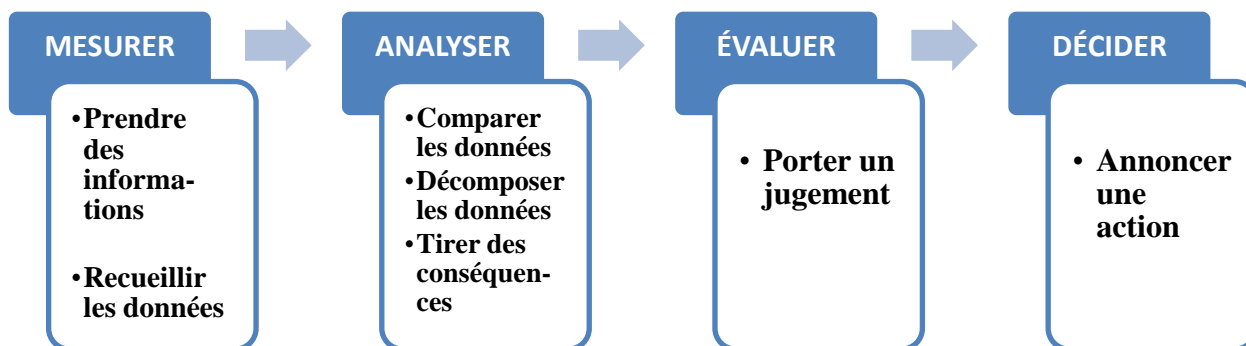
Tableau 1. Définition des compétences étudiées

Compétences des PRH	Définitions
Activiste crédible Moyenne : 4,44/5 Écart-type : 0,39	Crédible signifie que le PRH est respecté par ses collègues et ses pairs et il est un activiste lorsqu'il partage ses points de vue, prend position et est proactif.
Gestionnaire de talents/Concepteur organisationnel Moyenne : 3,60/5 Écart-type : 0,67	Gestionnaire de talents veut dire attirer, développer et retenir les talents. Concepteur organisationnel signifie que le PRH doit veiller à ce que la structure de l'organisation et son fonctionnement soient en mesure de renforcer les capacités souhaitées.
Architecte stratégique Moyenne : 3,73/5 Écart-type : 0,60	Signifie que le PRH joue un rôle important dans l'implantation de la stratégie d'affaires et la participation aux discussions d'affaires et qu'il possède une vision globale de l'organisation.
Partenaire d'affaires Moyenne : 3,58/5 Écart-type : 0,62	Le partenaire d'affaires contribue au succès de l'organisation par sa connaissance du contexte social et par sa compréhension du fonctionnement global de l'organisation, dont les données financières.
Exécuteur opérationnel Les résultats n'ont pas permis de valider cette compétence.	Posséder la compétence d'exécuteur opérationnel revient à réaliser les tâches opérationnelles et les activités quotidiennes en lien avec la GRH.

¹ La recherche menée par Ulrich et ses collègues contenait 6 compétences. Aux fins de cette recherche, nous n'avons pas retenu la compétence « culture et gardien du changement », car celle-ci n'avait pas de lien apparent avec la mesure des résultats en GRH.

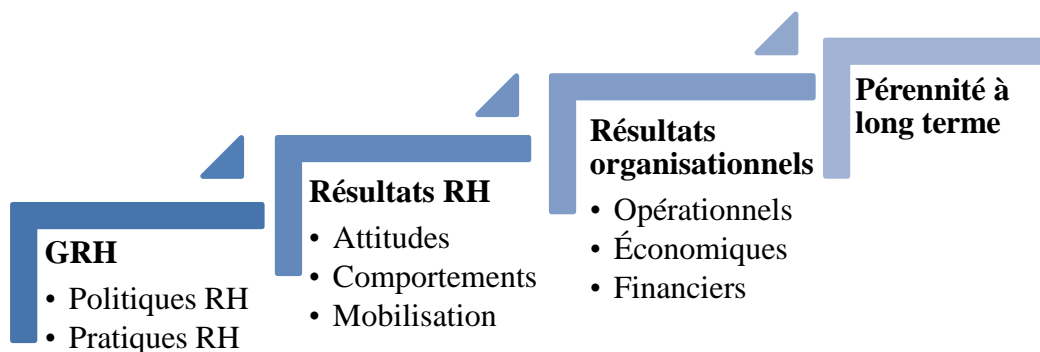
Source : Ulrich et collab.(2008)

Par la suite, la variable utilisation optimale des mesures de résultats en GRH se décompose en quatre étapes. En effet, pour chaque indicateur choisi, nous tentons de connaître le niveau d'utilisation de celui-ci. Pour arriver à ce constat, nous nous sommes servis du modèle suivant.

Figure 2. *Processus d'utilisation optimale de la mesure RH*

Source : adapté de Fitz-Enz (2010)

Afin de déterminer quelles pratiques RH feraient partie de notre recherche, nous avons sélectionné celles ayant déjà démontré des effets sur les résultats RH (soit les comportements, attitudes et mobilisation des employés) et les résultats organisationnels (opérationnels, économiques et financiers). Les cinq pratiques choisies sont les suivantes : recrutement, sélection, formation, développement et performance. Nous avons par la suite choisi d'étudier les cinq « résultats RH » suivants : satisfaction des employés, mobilisation, absentéisme, roulement du personnel et accidents de travail. Pris ensemble, les résultats des pratiques RH, les « résultats RH » eux-mêmes et les « résultats organisationnels » s'articulent selon une logique d'escalier de valeur ajoutée RH (Le Louarn, 2008). Cette logique est par ailleurs démontrée dans les études empiriques (pour une recension, voir Boselie, Dietz et Boon, 2005).

Figure 3. *Escalier de la valeur ajoutée RH*

Source : modèle adapté de Le Louarn (2008)

RÉSULTATS

Nous avons acheminé un questionnaire en ligne aux membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). Au total, 186 personnes ont répondu à la totalité du questionnaire. Voici sommairement le profil des répondants :

Tableau 2. *Profil démographique des répondants*

Caractéristique	Résultats
Sexe	Femme = 67 %; Homme = 33 %
Années d'expérience	Expérience moyenne en RH = 14,29 ans
Niveau de scolarité	Universitaire (baccalauréat) = 67 %
Titre	Conseiller(ère) RH : 21 % Directeur(trice) : 26 % Spécialiste : 32 % Autres : 21 %
Travailleurs syndiqués	Oui = 65 %; Non = 35 %
Employés service RH	Nombre moyen d'employés RH = 45 employés RH
Appui haute direction	En accord = 43 %

Nous commençons par présenter les résultats obtenus quant à la mesure, par les PRH, des 10 pratiques et résultats RH. Dans la colonne « % de oui », on observe le pourcentage de participants (sur les 186 participants au total) qui mesurent la pratique ou le résultat RH en question et dans les deux autres colonnes, le pourcentage de participants qui ne mesurent pas ou ne savent pas si de telles mesures existent dans leur organisation. Il est important de noter que ce tableau fait référence uniquement à la mesure de la pratique et du résultat RH dans son ensemble, à savoir s'il existe au sein des organisations des mesures relatives au recrutement, par exemple.

Tableau 3. *Pourcentage des répondants mesurant des pratiques ou résultats RH*

Pratiques ou résultats RH	% « oui »	% « non »	% « je ne sais pas »
Recrutement	91,4 %	5,4 %	3,2 %
Sélection	66,7 %	23,1 %	10,2 %
Formation	76,9 %	17,7 %	5,4 %
Développement	46,2 %	39,8 %	14 %
Performance	76,9 %	18,8 %	4,3 %
Satisfaction	48,4 %	46,2 %	5,4 %
Mobilisation	28,5 %	61,3 %	10,2 %
Roulement	49,5 %	40,3%	10,2 %
Absentéisme	66,1 %	28,5 %	5,4 %
Accidents de travail	75,8 %	16,7 %	7,5 %

La pratique la plus mesurée par les PRH est le recrutement avec 91,4 % mesurant au moins un indicateur. Ensuite, les pratiques de formation et de performance ont le même pourcentage avec 77 %, suivies de très près par la mesure des accidents de travail à 76 %. À l’opposé, la mobilisation est le résultat RH qui est le moins mesuré dans les organisations avec 28,5 %.

Par la suite, nous voulions connaître, pour chaque pratique et résultat RH, quels types d’indicateurs les PRH mesuraient. Le tableau suivant apporte réponse à notre question.

Tableau 4. *Pourcentage des professionnels disant mesuré chaque type d'indicateur et niveau d'utilisation des indicateurs pour chaque pratique*

Pratiques ou résultats RH ⁱⁱⁱ	% efficience	% efficacité	% impact	Niveau d'utilisation (/10)
Recrutement	72 %	60 %	22 %	2,54
Sélection	25 %	12 %	11 %	0,92
Formation	74 %	71 %	19 %	2,51
Développement	33 %	7 %	11 %	1,05
Performance	20 %	16 %	30 %	1,27
Satisfaction	14 %	43 %	15 %	1,36
Mobilisation	8 %	24 %	5 %	0,71
Absentéisme	57 %	24 %	25 %	2,51
Roulement du personnel	19 %	47 %	17 %	1,57
Accidents de travail	73 %	57 %	29 %	3,51

ⁱⁱⁱ Les pourcentages sont basés sur les 186 participants au total. Nous avons refait le même tableau en excluant ceux qui ne mesuraient pas la pratique ou le résultat RH et les résultats vont dans le même sens.

Les résultats obtenus convergent avec la littérature : parmi les trois types d'indicateurs possibles (efficience, efficacité et impact), les indicateurs d'efficience étaient les plus mesurés par les PRH (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004; Tootell *et al.*, 2009). C'est exactement ce qui est observé dans les organisations québécoises. En effet, le type d'indicateur le plus mesuré par les PRH est l'indicateur d'efficience, pour 7 des 10 pratiques et résultats RH de notre étude : recrutement, sélection, formation, développement, performance, absentéisme et accidents de travail. Cependant, pour 3 résultats RH : satisfaction, mobilisation et roulement du personnel, ce sont les indicateurs d'efficacité qui sont principalement mesurés par les PRH.

Concernant le deuxième objectif, nous souhaitons déterminer à quel point les mesures sont utilisées par les professionnels RH. Partant du modèle d'utilisation de la mesure (figure 1), nous avons construit notre échelle de la façon suivante. Nous avons accordé 1 point lorsque le professionnel RH rapportait que l'indicateur était mesuré (0 dans le cas contraire), 2 points s'il rapportait qu'il analysait l'indicateur, 3 points s'il rapportait

qu'une évaluation était effectuée et 4 points si une décision découlait de la mesure de l'indicateur. Afin de déterminer le niveau d'utilisation optimale de la mesure, nous avons fait la sommation des scores pour chaque indicateur, pour un total reporté sur 10 points. Le tableau ci-dessus suggère que les professionnels se contentent la plupart du temps de mesurer, les moyennes ne dépassant pas 3,51, soit le niveau « analyse » de notre modèle.

Par la suite, notre étude cherchait aussi à établir une relation entre les compétences des PRH et la mesure des résultats en GRH. Les moyennes obtenues pour chaque compétence sont rapportées au tableau 1. Lors des analyses effectuées tant pour l'ensemble des répondants que pour le sous-groupe de directeur(trice)/VP RH, nous avons constaté que les compétences sont généralement corrélées positivement à l'utilisation optimale des mesures de résultats RH. Toutefois, la compétence **gestionnaire de talents/concepteur organisationnel (GTCO)** se démarque des autres en exerçant un effet positif et significatif sur l'utilisation optimale de la mesure de la sélection, formation, développement et performance. En conséquence, cette compétence peut être considérée comme étant celle qui est la plus déterminante dans l'utilisation optimale pour les 4 pratiques mentionnées ci-haut. En d'autres termes, les résultats suggèrent qu'il s'agit de la compétence qui favorise une utilisation plus optimale, c.-à-d. une utilisation qui tend vers la prise de décision reposant sur des mesures.

Pour ce qui est de l'absence de relation entre les compétences et l'utilisation optimale des 6 autres pratiques et résultats RH, nous émettons les constats suivants. Premièrement, puisqu'aucun lien n'a été établi entre le recrutement et l'utilisation optimale de la mesure de cette pratique, il est plausible que d'autres compétences que celles incluses dans notre étude soient requises pour utiliser de façon optimale la mesure des résultats. En revanche, le recrutement est la pratique la plus mesurée dans les organisations avec 91 %, donc elle est très importante aux yeux des PRH.

Deuxièmement, aucun lien n'a été observé entre l'absentéisme, le roulement du personnel ainsi que les accidents de travail et l'utilisation optimale de la mesure en GRH. Nous expliquons cette absence de relation de la façon suivante. Premièrement, en ce qui concerne les indicateurs, par exemple le taux d'absentéisme, le taux de roulement et le nombre d'accidents, ce sont des indicateurs et des outils intimement reliés aux opérations et utilisés par les gestionnaires « line ». Ces indicateurs mènent bien souvent ces gestionnaires à prendre des actions très rapidement et ces décisions n'appartiennent pas exclusivement aux professionnels RH.

Troisièmement, il est important de mentionner que notre modèle de recherche

comportait aussi des variables de contrôle qui pouvaient venir influencer nos résultats. Ces variables étaient divisées en quatre types : caractéristiques démographiques des PRH, caractéristiques organisationnelles, service RH et appui de la haute direction. Par conséquent, nous avons remarqué que l'utilisation optimale de la mesure de la satisfaction ne serait pas due à une compétence spécifique du PRH, mais plutôt aux ressources fournies par le service RH (exemple : conception d'un sondage sur la satisfaction) ainsi qu'aux priorités du service (exemple : budget alloué pour connaître les raisons qui expliquent la satisfaction des employés). De plus, nous avons aussi distingué un lien entre l'utilisation optimale de la mesure de la mobilisation et les pratiques RH de niveau opérationnel. Ce niveau de pratiques RH se définit par des pratiques permettant l'administration et la mise en œuvre des politiques et des programmes RH dans le quotidien. Quoique la mobilisation soit davantage articulée sur le plan stratégique, l'objectif vise à améliorer les résultats organisationnels (CIRANO, 2010). Ainsi, il est possible que les PRH s'occupent davantage de la passation des sondages que de l'implantation d'actions à la suite des résultats obtenus auprès des employés.

LIMITES ET CONTRIBUTIONS

Bien que notre recherche apporte plusieurs contributions importantes, elle comporte aussi plusieurs limites. Tout d'abord, les résultats proviennent de 186 PRH. L'échantillon ne nous permet donc pas de généraliser les résultats à l'ensemble des PRH travaillant au Québec, même si ce nombre a été suffisant pour faire des analyses statistiques intéressantes et robustes. L'utilisation d'un seul mode de collecte de données et du biais de la désirabilité sociale, surtout concernant la section des compétences, peut avoir contribué à des scores plus élevés que la réalité. Il est important de mentionner qu'étant une des premières études à faire un lien entre les compétences des PRH et le concept de l'utilisation optimale de la mesure, le modèle sur lequel nous nous sommes appuyés n'a jamais fait l'objet d'étude empirique antérieurement.

Par ailleurs, cette étude offre plusieurs contributions. Elle permet premièrement d'enrichir la réflexion sur les concepts d'indicateurs RH ainsi que sur l'utilisation de la mesure en GRH. Deuxièmement, l'étude a permis de faire un lien entre les notions de compétences RH et l'utilisation de la mesure en RH, et ce, auprès d'un échantillon de professionnels québécois.

Enfin, la connaissance des indicateurs mesurés dans les organisations et l'importance de la mesure des pratiques et résultats RH peuvent guider le développement et l'élaboration d'indicateurs au sein des organisations. Rappelons que la mesure des résultats de la GRH est identifiée comme étant l'une des quatre caractéristiques

nécessaires pour que les PRH puissent contribuer au développement de la valeur ajoutée dans les organisations (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004).

CONCLUSION : QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES?

Tout d'abord, en référence aux indicateurs mesurés par les PRH, nos résultats ont démontré que ceux-ci étaient majoritairement des indicateurs d'efficacité, confirmant les résultats d'autres études (Gates et Langevin, 2010; Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004; Tootell *et al.*, 2009). Afin que les PRH puissent jouer un rôle de partenaire stratégique au sein de leur organisation, il devient de plus en plus nécessaire de mesurer davantage des indicateurs d'efficacité et d'impact (Lawler III, Levenson et Boudreau, 2004), tout en maintenant en place les indicateurs d'efficacité. C'est ainsi que les PRH pourront ajouter de la valeur dans les organisations.

Ensuite, la maîtrise de la compétence **gestionnaire de talents/concepteur organisationnel** (GTCO) est à prioriser dans le développement des compétences des PRH. C'est cette compétence qui est davantage associée à l'utilisation optimale de la mesure en GRH. Il est important de mentionner qu'il ne faut toutefois pas négliger les autres compétences, telles que l'activiste crédible, car celle-ci a le plus d'influence sur la performance organisationnelle et individuelle des PRH (Ulrich *et collab.*, 2008).

Finalement, il importe de rappeler que d'autres facteurs influencent l'utilisation optimale de la mesure des résultats, tels que ceux reliés au service RH, l'appui de la haute direction et les pratiques RH de niveaux opérationnels. Ces facteurs doivent être pris en considération afin d'assurer le succès de la mesure dans les organisations, et ce, en plus des compétences requises.

Nous espérons que cette recherche aura suscité chez vous un intérêt pour des sujets très en vogue présentement et nous tenons encore une fois à remercier tous les membres qui ont participé à cette étude de mémoire de maîtrise.

Pour plus d'information sur les résultats, n'hésitez pas à contacter :

Michel Cossette

HEC Montréal

Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines

3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine

Montréal, Québec (Canada) H3T 2A7

514 340-7038

michel.cossette@hec.ca

ANNEXE : LISTE DES INDICATEURS

Recrutement

Coûts du recrutement
Impact du recrutement sur l'efficacité de votre organisation
Coûts/bénéfices du recrutement
Planification quantitative des effectifs au sein de votre organisation
Planification qualitative des effectifs au sein de votre organisation
Utilisation de données de référence (<i>benchmark</i>) sur le recrutement
Tableau de bord du recrutement

Sélection

Coûts liés à la sélection du personnel
Impact de la sélection sur l'efficacité de votre organisation
Coûts/bénéfices liés à la sélection du personnel
Utilisation de données de référence (<i>benchmark</i>) sur la sélection
Tableau de bord de la sélection

Formation

Coûts liés à la formation
Réactions à chaud à la suite de la formation donnée
Réactions à froid à la suite de la formation donnée
Changements comportements
Impact de la formation sur l'efficacité de votre organisation
Coûts/bénéfices liés à la formation
Mesure des besoins de formation de la main-d'œuvre
Utilisation de données de référence (<i>benchmark</i>) sur la formation
Tableau de bord de la formation

Développement

Coûts des programmes de développement
Impact du développement sur l'efficacité de votre organisation
Coûts/bénéfices liés au développement de votre personnel
Mesure des besoins en développement de la main-d'œuvre
Utilisation données de référence (<i>benchmark</i>) sur programmes de développement
Tableau de bord du développement de personnel

Gestion de la performance au travail

Coûts liés à la performance
Impact de la performance sur l'efficacité de votre organisation
Coûts/bénéfices liés aux programmes de performance de vos employés
Utilisation données de référence (<i>benchmark</i>) pour programmes de performance
Tableau de bord des programmes de performance

Satisfaction au travail

Le niveau de satisfaction du personnel (taux)
Coûts reliés aux programmes de satisfaction de votre personnel
Impact de la satisfaction sur l'efficacité de votre organisation
Coûts/bénéfices des programmes de satisfaction de vos employés
Données de référence (<i>benchmark</i>) pour comparer la satisfaction de vos employés
Tableau de bord de la satisfaction

Mobilisation

Le niveau de mobilisation du personnel (taux)
Coûts reliés aux programmes de mobilisation du personnel
Impact de la mobilisation sur l'efficacité de votre organisation
Coûts/bénéfices liés aux programmes de mobilisation du personnel
Données de référence (<i>benchmark</i>) pour comparer la mobilisation de vos employés

Tableau de bord de la mobilisation

Absentéisme

Les heures perdues en absentéisme
Impact de l'absentéisme sur l'efficacité de votre organisation
Coûts liés à l'absentéisme du personnel
Données de référence (<i>benchmark</i>) sur l'absentéisme
Tableau de bord de l'absentéisme

Roulement du personnel

Le taux de roulement du personnel
Coûts reliés au roulement du personnel
Impact du roulement du personnel sur l'efficacité de votre organisation
Coûts/bénéfices reliés au roulement du personnel
Données de référence (<i>benchmark</i>) sur le roulement du personnel
Tableau de bord pour suivre les activités liées au roulement de votre personnel

Accidents du travail

Nombre d'accidents de travail
Gravité des accidents de travail
Impact des accidents de travail sur l'efficacité de votre organisation
Coûts reliés aux accidents de travail
Données de référence (<i>benchmark</i>) sur les accidents de travail
Tableau de bord sur les accidents de travail

BIBLIOGRAPHIE

- Boselie, Dietz et Boon (2005). « Commonalities and Contradictions in HRM and Performance research », *Human Resource Management Journal*, vol. 15, no 3, p. 67-92.
- Cascio, Wayne et John Boudreau (2008). *Investing in People : Financial Impact of Human Resource Initiatives*, New Jersey, FT Press, 324 p.
- CIRANO (2010). *Leadership : vecteur essentiel à la mobilisation*.
http://www.cirano.qc.ca/realisations/grandes_conferences/forum_leadership/leadership0310.pdf
- Fitz-enz, Jac (2010). *The new HR analytics : predicting the economic value of your company's human capital investments* New York, Amacon, 342 p.
- Gates, Stephen et Pascal Langevin (2010). « Human capital measures, strategy and performanceL HR managers' perception », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 23, no 1, p. 111-132.
- Gosselin, Alain et Jean-Yves Le Louarn (1999). « Les ressources humaines: un investissement ou un coût? », *Effectif*, vol. 2, no 1.
- Lawler III, Edward E., Alec Levenson et John W. Boudreau (2004). « HR Metrics and Analytics: Use and Impact », *HR. Human Resource Planning*, vol. 27, no 4, p. 27.
- Le Louarn, Jean-Yves (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines*, Paris, Liaison 229 p.
- Québec, Gouvernement du (2007). *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre*, art. L.R.Q., chapitre D-8.3. Récupéré de http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_3/D8_3.html
- Tootell, Beth, Meredith Blackler, Paul Toulson et Philip Dewe (2009). « Metrics: HRM's Holy Grail? A New Zealand case study », *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no 4, p. 375.
- Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz et Jon Younger (2008). *HR competencies : Mastery at the intersection of people and business*, The Society for Human Resource Management, 270 p.
- Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Dani Johnson et Jon Younger (2007). « Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations », *Employment Relations Today*, vol. 34, no 3.