UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Synthèse de la recherche

LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN : UN AVANTAGE COMPÉTITIF DURABLE

Par

Nathalie Balthazar
Geneviève Nolin
Christyne Turcot

Dans le cadre du séminaire international
Maîtrise en gestion de la formation

Sous la supervision du professeur
Jean-François Roussel

Septembre 2009

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION 3

2. DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE 3

3. Orientation de la recherche 4

3.1 Gestion du capital humain 5

4. Recension des écrits et balisage des meilleures pratiques 6

4.1 Avantage compétitif durable 6

4.2 Sélection 8

4.3 Formation et développement 9

4.4 Déploiement de l'expertise et des talents 10

4.5 Alignement stratégique 11

5. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS 12

BIBLIOGRAPHIE 14

1. INTRODUCTION

Dans un environnement où la vitesse, la flexibilité et le renouvellement continuel font partie des règles du jeu, les organisations se doivent de garder une position enviable sur le marché tout en étant confrontées à une nouvelle réalité, soit le départ massif d'employés à la retraite. Il y aura en effet une guerre de talents entre les différentes entreprises afin de pallier cette situation incontournable. L'éventuelle pénurie de main-d'œuvre est au cœur même de la problématique de l'entreprise cliente, Belron.

Le rapport qui suit se veut une synthèse des résultats d'une recherche-action. Comme les éléments constitutifs de la problématique sont largement partagés par plusieurs organisations, nous estimons que le modèle de recherche proposé ainsi que les recommandations qui s'en dégagent recèlent un intéressant potentiel de généralisation tant pour les filiales de Belron que pour d'autres entreprises vivant cette même problématique.

2. DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

L'entreprise cliente, Belron Canada, est la filiale canadienne du plus important réparateur et installateur de vitres d'autos au monde. En effet, ce chef de file canadien comptant plus de 1 700 employés exerce ses activités par l'entremise de ses diverses bannières à travers le Canada. L'entreprise possède plus de 205 centres de services franchisés, 175 centres de services corporatifs et 38 centres de distribution/entrepôts.

Le demandeur, le vice-président des ressources humaines et communications de Belron Canada, nous a exprimé sa préoccupation à savoir qu'il existe une forte possibilité de perdre plusieurs gérants de services d'ici quelques années. Selon les prévisions, environ 43 % des gérants des centres de services corporatifs quitteront l'organisation d'ici cinq ans. Ce chiffre comprend les départs à la retraite, les départs volontaires et les départs forcés, ces derniers étant surtout occasionnés par la transformation du modèle d'affaires et des opérations des bannières.

La problématique semble d'autant plus critique que les départs potentiels auront lieu dans les centres de services qui, eux, sont au cœur des affaires de Belron Canada. Puisque l'entreprise n'a pas de plan d'action afin de faire face à cet important enjeu, notre mandat était de développer un plan national à l'intention des centres des services corporatifs (175 centres) afin de les amener à réagir de façon proactive à ces départs potentiels. Une attention particulière devait d'ailleurs être portée au contexte spécifique de l'organisation, afin de tenir compte des aspects suivants : la gestion de nombreux centres de services, leur transformation qui nécessite le développement d'un haut degré de maîtrise de certaines compétences managériales, la mobilisation des employés y travaillant ainsi que l'appropriation des outils et processus utilisés.

- Des entrevues semi-structurées menées auprès de gérants, de directeurs régionaux, de professionnels en ressources humaines et d'un directeur des opérations ont permis de préciser la problématique de recherche. Voici les faits saillants identifiés :

- 50 % des répondants croient qu'il faut absolument recruter à l'interne pour combler les départs des gérants de services, alors qu'une minorité estime que le bassin de candidats à l'interne est extrêmement limité.

- Plus de la moitié des répondants considère que l'embauche d'assistants-gérants, tant à l'externe qu'à l'interne, est un mécanisme approprié afin de combler éventuellement les départs des gérants, et ce, en raison du transfert des compétences.

- Tous les répondants mentionnent que la gestion de la relève serait probablement une piste de solution appropriée pour combler les départs des gérants des centres de services.

- 38 % des répondants estiment que le partage des meilleures pratiques à travers le pays, et même à l'échelle internationale, pourrait être bénéfique à la résolution de cette problématique.

3. ORIENTATION DE LA RECHERCHE

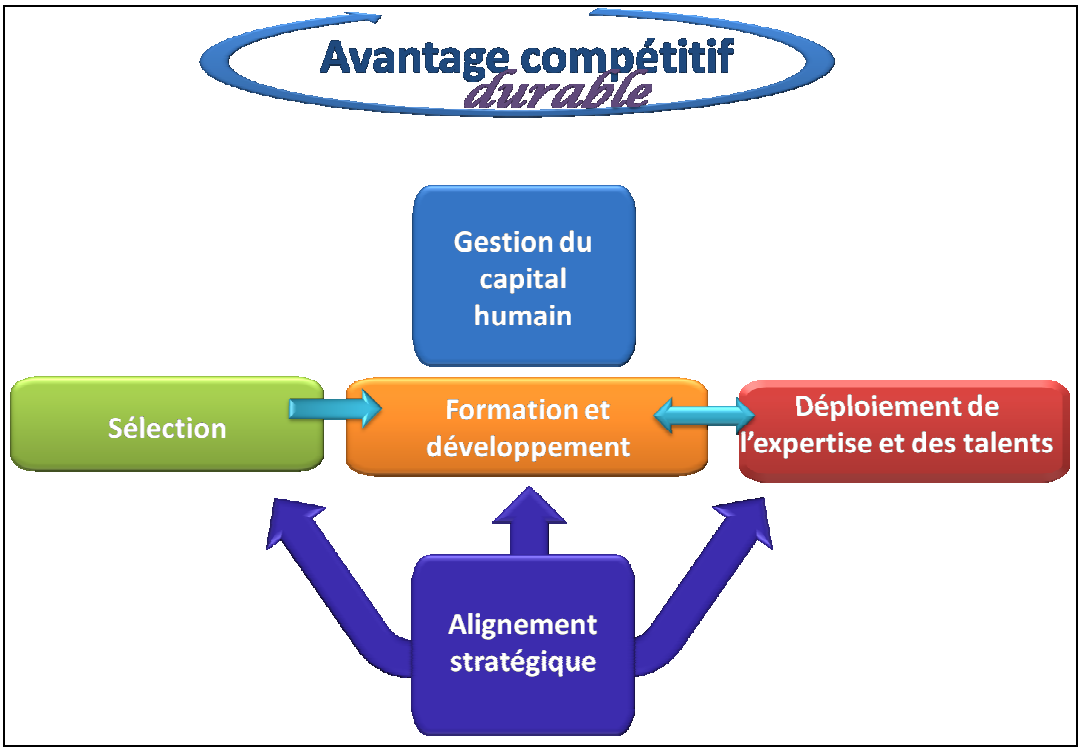
À la suite de l'analyse de la problématique, il a été possible de constater que le recrutement, la gestion de la relève et la gestion des talents constituent de prime abord des

pratiques à explorer dans la recension des écrits. Selon les définitions recensées, la gestion du capital humain englobe les pratiques en ressources humaines énoncées préalablement, soit la sélection et la gestion de la relève et des talents. Il s'agit donc d'un concept intégrateur pertinent à l'égard de notre problématique.

De plus, l'orientation donnée au projet de recherche, qui consiste à inclure la notion d'avantage compétitif durable, a été retenue afin de répondre de façon plus stratégique et plus globale aux enjeux vécus par l'entreprise. Une gestion efficace et efficiente du capital humain contribuerait non seulement à pallier les départs de nombreux gérants de services d'ici 2014, mais également à acquérir et à conserver un avantage compétitif durable dans son marché d'envergure nationale. Ainsi, l'objectif de recherche a été formulé comme suit : identifier les meilleures pratiques relatives à la gestion du capital humain qui visent à procurer un avantage compétitif durable.

3.1 Gestion du capital humain

La gestion du capital humain est définie comme l'ensemble des habiletés, des talents, des connaissances ou du savoir-faire des employés et des compétences stratégiques d'une organisation (Kaplan et Norton, 2005). Une méta-analyse réalisée par Zula et Chermack (2007) définit la gestion du capital humain comme étant « le recrutement, la sélection, l'allocation, la formation et la rétention des talents qui, liés aux objectifs stratégiques de l'entreprise, permettent de développer un avantage compétitif et de générer un retour sur l'investissement supérieur à la moyenne » (p. 255). La valeur distinctive du capital humain est définie, selon Carmeli et Schaubroeck (2005) comme étant l'ensemble des compétences, du savoir et de l'expérience des ressources humaines dont le caractère est unique, non substituable et spécifique à une organisation et qui s'avèrent coûteuse à reproduire. La gestion du capital humain constitue la finalité de notre recherche-action. La schématisation qui suit articule la recension des écrits réalisée à ce sujet.



4. RECENSION DES ÉCRITS ET BALISAGE DES MEILLEURES PRATIQUES

Cette schématisation a été conçue à l'aide d'un inventaire critique de 35 publications en lien avec la thématique de recherche. Au cœur du schéma se retrouve sa finalité : la gestion du capital humain, qui est rattachée à trois grands leviers, soit la sélection, la formation et le développement ainsi que le déploiement de l'expertise et des talents. Ces leviers se doivent d'être liés aux objectifs d'affaires de l'entreprise. Mis en synergie avec la stratégie de l'entreprise, ils procurent un avantage compétitif durable pour l'organisation.

4.1 Avantage compétitif durable

La notion d'avantage compétitif durable a été traitée par une vingtaine d'auteurs, de la fin des années 80 à aujourd'hui. Pour ces auteurs, cet avantage compétitif durable se caractérise de façon qualitative plutôt que quantitative et n'est d'aucune façon lié à une période de temps. Ils affirment qu'on acquiert cet avantage compétitif grâce à l'exploitation de la compétence fondamentale liée au métier de l'entreprise. Le capital humain a plus de valeur et devient difficilement imitable quand il est propre à l'organisation et qu'il demeure dans son

environnement d'origine (Hitt *et al.*, 2001, Klein, Crawford et Alchian, 1978, Lepak et Snell, 1999). De plus, selon Hitt *et al.* (2005), le fait qu'une organisation décide de tirer profit de sa compétence fondamentale lui permet de générer un retour sur l'investissement supérieur à la moyenne. Finalement, selon Hatch et Dyer (2004) et Kaplan et Norton (2005), pour qu'une entreprise conserve son avantage compétitif, les ressources développées doivent être non seulement inimitables, ou très difficiles à imiter, mais également non substituables afin d'empêcher les entreprises rivales de les reproduire afin d'en retirer des bénéfices.

Les éléments reliés à la gestion du capital humain schématisés précédemment ont été assez largement traités tant dans la littérature, que dans la pratique professionnelle. Toutefois, la notion d'avantage compétitif durable apporte une dimension innovante. Le caractère souvent plus intangible lié à la gestion du capital humain se rattache en effet à la performance de l'organisation qui, pour sa part, est tout à fait tangible.

Dans cette perspective, une recherche effectuée par Skaggs et Youndt (2003) auprès de 234 organisations permet d'établir un lien positif (une corrélation de 0,27) entre des pratiques relatives à la gestion du capital humain et la performance organisationnelle. Dans le cadre de cette recherche, la performance organisationnelle est rattachée à la profitabilité de l'entreprise et au retour sur l'avoir des actionnaires. Puis, une recherche effectuée par Carmeli et Schaubroeck (2005) auprès de 157 organisations permet tout autant de lier la gestion du capital humain à une performance financière accrue (une corrélation de 0,33).

De plus, fait intéressant pour notre entreprise cliente qui œuvre dans le domaine du commerce de détail, la recherche menée par Skaggs et Youndt (2003) établit également un lien positif entre la gestion du capital humain et la mise en place d'un service à la clientèle plus personnalisé.

Bref, les résultats de ces recherches permettent d'illustrer qu'une gestion efficiente du capital humain amène des bénéfices concrets pour l'entreprise et directement liés à sa performance.

Le caractère durable d'un avantage compétitif a été discuté avec les entreprises rencontrées dans le cadre du balisage. Ces discussions ont permis de préciser certains facteurs à l'origine de leur position concurrentielle dans leur marché, soit le fait de couvrir un vaste territoire géographique, de bénéficier d'une bonne image de marque, d'offrir des produits et services tant généraux que spécialisés, de compter sur une culture unique et d'œuvrer à la grandeur du Canada. À cet effet, trois constats ont été tirés. D'abord, ces entreprises ne mentionnent pas, elles non plus, de période de temps pour caractériser l'avantage compétitif. Ensuite, elles estiment posséder des compétences spécifiques qui les distinguent de la concurrence. Puis, à la différence de la littérature, elles jugent que leur culture organisationnelle leur permet de se distinguer.

4.2 Sélection

La sélection est définie par les activités mises en place par une organisation afin d'augmenter la valeur de son capital humain au moyen de l'embauche d'employés possédant un haut niveau de scolarité et d'expérience sur le marché du travail (Snell et Dean, 1992). Bien que la scolarité aide à accroître la capacité des employés à acquérir et à utiliser des connaissances spécifiques, elle ne peut à elle seule amener un avantage compétitif, si des ressources humaines possédant des qualifications similaires sont également au service d'organisations concurrentes (Hatch et Dyer, 2004).

Selon Carmeli et Schaubroeck (2005), afin de développer un capital en ressources humaines productif, les gestionnaires concentrent habituellement leurs activités de recrutement et de sélection en embauchant de nouveaux candidats ayant un degré de connaissances, de compétences et d'habiletés élevé. Le recrutement demande de mettre de l'avant un effort continu afin de localiser et d'attirer « la crème de la crème » à tous les niveaux et en provenance de toutes les sources (Bartlett et Goshal, 2002). La « crème de la crème » correspond alors aux candidats possédant des aptitudes, des attitudes et des compétences qui contribuent à l'augmentation de la valeur du capital humain spécifique à l'entreprise (Hatch et Dyer, 2004). De plus, selon ces auteurs, une organisation doit également être capable d'identifier des ressources humaines susceptibles d'être productives à long terme.

Les méthodes de sélection recensées dans le cadre du balisage sont plutôt traditionnelles. Une seule entreprise sur les trois, qui provient du milieu financier, privilégie l'embauche de ressources avec un haut degré de scolarité et d'expérience. Les deux autres, qui œuvrent dans le secteur du commerce de détail, mettent davantage l'accent sur un aspect qui n'a pas été relevé dans la littérature : l'embauche de candidats qui adhérent aux valeurs prônées par l'entreprise. Par ailleurs, deux entreprises sur trois reconnaissent l'importance du développement de leurs ressources humaines comme facteur d'attraction et de rétention. Un autre aspect intéressant qui ressort clairement et fait l'objet d'un constat d'ensemble est lié au fait que les valeurs rattachées à la culture des entreprises balisées influencent positivement l'attraction de ressources venant de l'externe.

4.3 Formation et développement

La formation est définie par les activités mises en place par une organisation afin d'augmenter la valeur de son capital humain au moyen d'activités de formation et de développement menée à l'interne (Shell et Dean, 1992). Selon Hatch et Dyer (2004), cet investissement accélère le flux des connaissances tant codifiées (savoirs explicites) que tacites (non répertoriées). Becker (1993) précise que la formation et le développement constituent l'investissement le plus important en matière de développement du capital humain.

Ces investissements génèrent d'ailleurs un retour tant pour l'employé que pour l'organisation : mieux formé, l'employé sera mieux rémunéré; plus productif, il augmentera la capacité et la vitesse d'apprentissage de l'entreprise (adapté de Nafukho *et al.*, 2004 et Zula et Chermack, 2007, Becker, 1992, Hatch et Dyer, 2004). Selon Bartlett et Goshal (2002), bien que la formation formelle joue un rôle important, les outils de perfectionnement les plus cruciaux sont la rétroaction individuelle et le coaching. La formation à la tâche et la formation spécifique ou non transférable dans une autre organisation représentent également des investissements rentables (Becker, 1993). Ainsi, Klein *et al.* (1978), Mahoney et Pandian (1992) et Hatch et Dyer (2004) concluent que l'entreprise développe un avantage compétitif lorsque le développement et la formation à l'interne contribuent à produire un capital humain spécifique et unique à l'entreprise.

Dans le cadre du balisage, la formation et le développement des employés font partie de la culture de l'entreprise, et constituent une partie intégrante du quotidien des employés. Comme dans la littérature, plusieurs types de formation et de développement sont offerts : formation en classe, *E-learning*, *Lunch & Learn*, apprentissage dans l'action et mentorat. D'autres modes liés au développement du capital humain, comme le coaching et le feedback, sont également utilisés. Toutefois, les entreprises rencontrées privilégient principalement la formation en classe. Cependant, en ce qui a trait aux programmes de formation diffusés, ils se sont davantage concentrés sur le développement de compétences génériques en gestion. Contrairement à ce qui a été recensé, les trois entreprises balisées misent sur le développement de ce qu'elles identifient comme étant leurs postes-clés, qui cependant ne sont pas nécessairement rattachés aux compétences spécifiques de l'organisation.

Finalement, les entreprises interviewées n'ont pas mesuré l'impact de la formation et du développement à l'égard de la productivité et de la capacité d'apprentissage d'un nouvel employé. Toutefois, toutes les entreprises ont mentionné que la formation favorise l'intégration des nouveaux employés.

4.4 Déploiement de l'expertise et des talents

Le déploiement consiste à identifier les compétences des employés afin qu'ils les utilisent dans le cadre de leur travail pour améliorer la performance de l'entreprise (Penrose, 1959, Prescott et Visscher, 1980, Tomer, 1987). Pour leur part, Carmeli et Schaubroeck (2005) mentionnent qu'une utilisation stratégique de ces compétences influence positivement les résultats organisationnels, des organisations de nature commerciale, sur le plan de la performance du service et de la performance financière.

L'organisation doit donc être en mesure d'utiliser son capital humain en associant les compétences des employés aux postes adéquats. Ensuite, afin de favoriser le déploiement de l'expertise, l'organisation doit mettre en place des réseaux sociaux et des moyens technologiques afin de faciliter le partage. Le tissage des réseaux sociaux est stratégique, car, tout en augmentant la vitesse d'apprentissage de l'organisation, il stimule l'innovation et, par conséquent, augmente

sa vitesse de réaction et son adaptabilité. Cette expertise ainsi partagée au sein de l'organisation devient très difficile à imiter par la concurrence (Bartlett et Goshal, 2004). Selon Peter Senge (1991), le déploiement de l'expertise et des talents afin d'augmenter la vitesse d'apprentissage de l'organisation est un des principes qui caractérisent une culture apprenante.

Les trois entreprises balisées disent associer les compétences de leurs employés aux postes, au sein de l'organisation, à l'aide de profils de compétences et du processus de gestion de la performance. De façon unanime, elles utilisent des réseaux sociaux pour favoriser le partage de l'expertise et des talents. À titre d'exemple, les pratiques suivantes sont mises en œuvre : *Lunch & Learn*, rencontres de co-développement, ateliers d'échanges faisant suite à la formation en ligne et projets exigeant la formation d'équipes multidisciplinaires. Un élément non précisé lors de la recension, mais été mentionné lors du balisage, est lié aux dimensions formelles ou informelles des réseaux sociaux. Pour ces entreprises, les réseaux sociaux ne comportent pas nécessairement de structure officielle. Certains de ces réseaux se développent même naturellement, sans structure précise, et fonctionnent très bien. Finalement, seulement une des entreprises balisées considère qu'elle fait actuellement la promotion des notions d'une culture apprenante.

4.5 Alignement stratégique

Quinn (2003) définit la stratégie comme étant un processus ou un plan qui intègre les buts, politiques et actions d'une entreprise en un tout cohérent. Ainsi, une stratégie adéquatement formulée permet d'allouer les ressources disponibles en tenant compte des compétences internes (actuelles et à développer) et des changements environnementaux prévisibles, et ce, afin d'assurer à l'entreprise un positionnement stratégique unique et durable.

Pfeffer (1994, 1998) mentionne que le capital humain, en synergie avec la stratégie de l'entreprise, devient la pierre angulaire d'un avantage compétitif. De leur côté, Rao et Rothwell (2005) estiment qu'un alignement doit co-exister entre la stratégie et les objectifs de l'organisation, et les individus et leurs habiletés créatives. Gulbman (1998) précise d'ailleurs que la stratégie d'affaires doit d'abord être communiquée aux employés pour que la gestion du capital

humain soit alignée stratégiquement. Par la suite, les employés doivent connaître les objectifs d'affaires de l'entreprise et les actions mises en place afin de les atteindre. Finalement, ils doivent comprendre comment ils pourront contribuer à l'atteinte de ces objectifs et connaître les bénéfices qu'ils seront susceptibles d'en retirer (Gulbman, 1998).

Tout comme la littérature le précise, les trois entreprises balisées mentionnent qu'elles communiquent leurs stratégies d'affaires à leurs employés, avec toutefois plus ou moins de détails. Pour ce faire, elles utilisent différents moyens, comme des rencontres de groupe, des messages sur l'intranet, des rencontres individuelles ou des communiqués officiels. Deux entreprises sur trois encouragent l'approche participative pour susciter la contribution des employés. En effet, ces derniers peuvent émettre leurs idées quant aux moyens à utiliser pour atteindre les objectifs. L'autre organisation prône plutôt une approche directive et dicte les moyens à utiliser par les employés pour atteindre les objectifs. Puisque la littérature ne précise aucune approche spécifique relative au développement de la contribution des employés, les données recueillies dans le cadre du balisage peuvent permettre de l'illustrer plus deux types possibles liés au niveau de participation des employés. Les trois entreprises ont finalement indiqué que leurs moyens de reconnaissance implantés étaient de nature monétaire, par exemple des commissions, des bonus ou des bons d'achat, ce que la littérature n'a pas permis de préciser.

5. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

En tenant compte des processus actuels mis en place chez Belron Canada et des résultats colligés dans le cadre de cette recherche, six recommandations seront présentées à l'entreprise afin que la gestion du capital humain favorise l'acquisition d'un avantage compétitif durable Fait à noter, ces recommandations peuvent également s'appliquer à d'autres entreprises.

- Réviser à la hausse le degré de scolarité et d'expérience sur le marché du travail des employés recrutés afin d'augmenter la valeur du capital humain, et ce, en fonction des postes à pourvoir.

- Fournir des activités de formation et de développement à l'interne qui misent principalement sur les compétences spécifiques et uniques à l'organisation, coûteuses à copier et complexes à reproduire par la concurrence.

- Assurer le perfectionnement constant de ses ressources au moyen de différentes stratégies de formation : formation spécifique, formation à la tâche, mentorat et coaching.

- Associer les compétences des employés aux postes ou aux tâches clés de l'organisation.

- Continuer de promouvoir une culture apprenante en mettant l'accent sur le savoir tacite à travers le développement de réseaux sociaux afin de stimuler l'innovation, d'augmenter l'adaptabilité de l'organisation et de rendre les compétences des ressources humaines difficilement imitables par la concurrence.

- Assurer une synergie constante entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les pratiques de sélection, de formation, de développement et de déploiement de l'expertise et des talents.

BIBLIOGRAPHIE

BARTLETT, Christopher A, GOSHAL Sumantra (2002). Building competitive advantage through people, *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, no 2, pp. 34-41.

CARMELI, Abraham, SCHAUBROECK, John. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Development*, vol. 44, no 4, pp. 391-412.

GULBMAN, Edward L. (1998). *The talent solution: aligning strategy & people to achieve extraordinary results*, McGraw-Hill, 325 p.

HATCH, Nile W., DYER, Jeffrey H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 1115-1178.

JACOB, Réal, PARIAT, Lucile (2000). *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle. Information, interaction, innovation*, Québec, CEFRIO, disponible à l'adresse suivante : www.cefrio.qc.ca.

LAWSON, Tom E, HEPP, Regina L. (2005). Measuring the performance impact of human resources initiatives, *Revue Human Resources Planning,* vol. 24, part 2, pp. 36-45.

RAO, T.V., ROTHWELL, WJ (2000). *Using the HRD audit to build convergence between HRM and OD, Practicing organisation development: A guide for consultants (second edition)*, pp. 106-134.

SENGE, Peter (1991). *La cinquième discipline*, Paris : First, p. 3.

SKAGGS, Bruce C., YOUNDT, Mark (2004). Strategic positioning, human capital and performance in service organisations: a customer interaction approach, *Strategic Management Journal,* vol. 25, part 1, pp. 85-99.

WEISS, David, FINN, Richard (2005). HR metric that count: aligning human capital management to business results, *Revue Human Resources Planning,* vol. 28, no 1, pp. 33-38.

ZULA, Kenneth J., CHERMACK, Thomas J. (2007). Integrative Literature Review: Human Capital Planning: A review of literature and implications for Human Resource Development, *Academy of Human Resource Development*, SAGE Publications, vol. 6, no 3, pp. 245-262.