

Gestion des ressources humaines et productivité : **tirer profit de trois décennies de recherche**

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PRODUCTIVITÉ

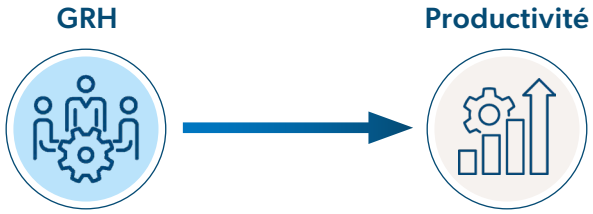
Les enjeux de gestion des ressources humaines sont au cœur des déterminants de la productivité (FCCQ, 2025).

Faire de l'amélioration de la productivité de l'entreprise une priorité incontournable s'inscrit dans une gestion stratégique des ressources humaines (Haines et Zid, 2025 ; Huselid, 1995).

Après trois décennies de recherche, nous pouvons affirmer la relation positive entre gestion des ressources humaines et productivité (Combs *et al.*, 2006 ; Jiang *et al.*, 2012 ; Saridakis *et al.*, 2017).

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PERFORMANTE

- 27 études recensées font état de pratiques de gestion des ressources humaines performantes (PGRHP) qui contribuent à la productivité (p.ex., Arthur, 1994 ; Oh et Kim ; 2022) :
  - » Le recrutement et la sélection du personnel,
  - » La formation et le développement,
  - » La rémunération variable,
  - » La gestion du rendement,
  - » L'autonomie et les équipes responsabilisées sont d'importantes pratiques performantes qui contribuent à la productivité (Meuer, 2016).



LA NOTION DE SYSTÈME

La mise en place d'une seule pratique performante n'aura pas un effet significatif sur la productivité de l'entreprise (Bowen et Ostroff, 2004, 2009 ; Chadwick, 2010).

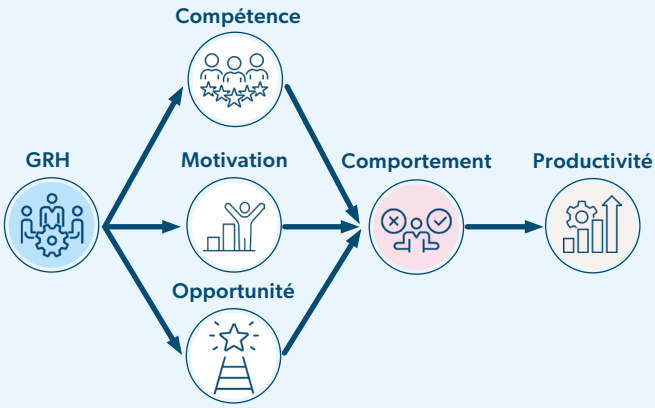
C'est le système qui fait la différence !

Visons donc à mettre en place et à rehausser plusieurs pratiques complémentaires qui sauront ensemble participer à l'amélioration de la productivité.



UN MODÈLE CMO (COMPÉTENCE-MOTIVATION-OPPORTUNITÉ) BONIFIÉ

- Le modèle Compétence—Motivation—Opportunité (CMO) a considérablement orienté la recherche sur le lien entre gestion des ressources humaines et productivité (Appelbaum *et al.*, 2000 ; Bos-Nehles *et al.*, 2023 ; Sánchez-Marín *et al.*, 2024).
- Le modèle CMO bonifié propose une démarche structurée pour agir habilement sur la gestion des ressources humaines en vue de participer à l'amélioration de la productivité.
- Le renforcement de comportements favorables à l'amélioration de la productivité est un vecteur essentiel du modèle CMO bonifié (Collins et Kehoe, 2017 ; Jackson *et al.*, 2014).



LES 5 ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

01	02	03	04	05
Déterminer la cible d'amélioration de la productivité. Identifier les comportements clefs à encourager.	Déterminer la compétence prioritaire à développer.	Déterminer la motivation prioritaire à améliorer.	Identifier les conditions nécessaires pour introduire l'opportunité.	Revoir la Gestion des ressources humaines.

Il est clair dans la littérature scientifique que l'entreprise gagne à mettre en place plusieurs pratiques complémentaires qui, ensemble, favoriseront le rehaussement de la compétence, de la motivation et de l'opportunité en vue de l'émergence de comportements qui sauront participer à l'amélioration de la productivité. (Delery et Gupta, 2016).

UN RÔLE ESSENTIEL

- Reconnaître l'existence d'une relation positive entre la gestion des ressources humaines et la productivité (fondée sur la science) devrait inciter à poser la question suivante :
  « Comment la gestion des ressources humaines peut-elle contribuer à améliorer la productivité dans mon entreprise ? »

Il est donc apparent que cela fasse appel à une expertise qui œuvre en continu pour l'amélioration du système de GRH au niveau de l'entreprise.



Science RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés