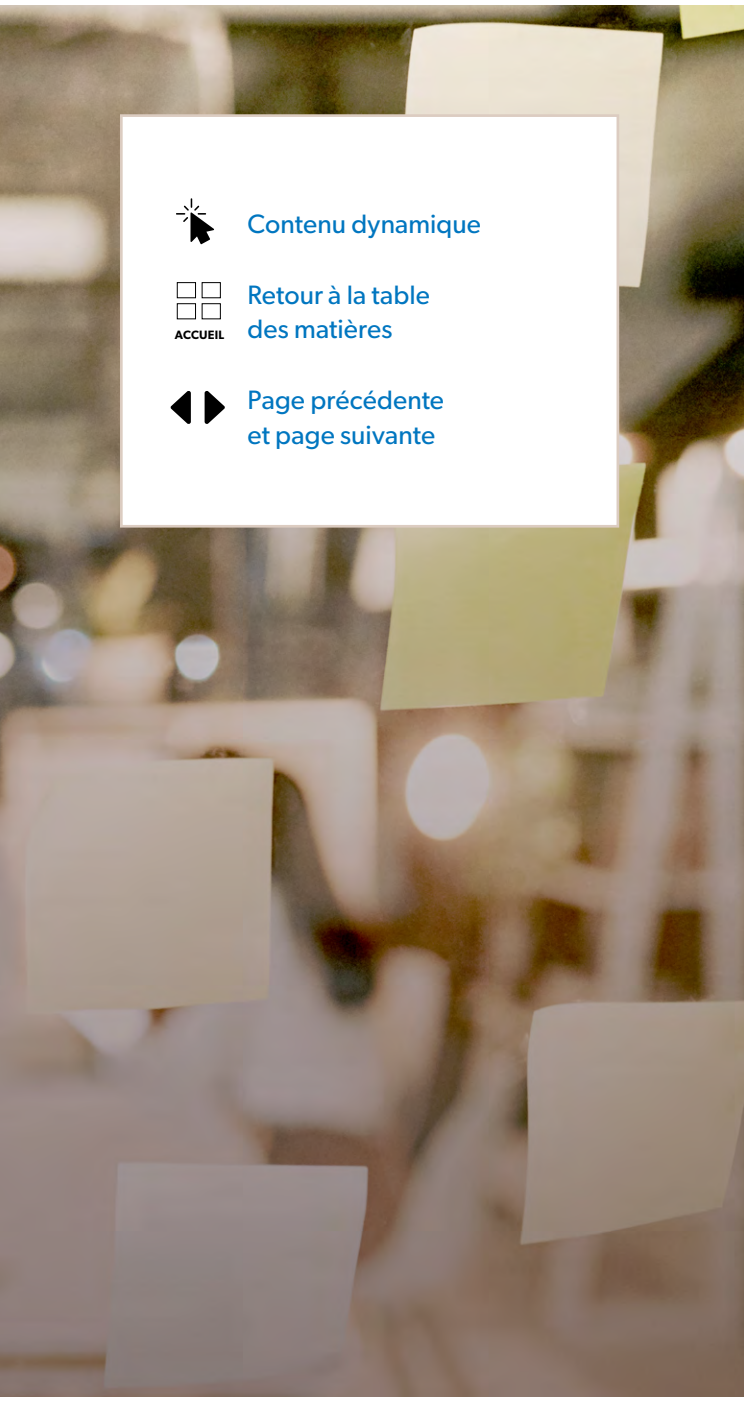
Guide pratique

De la science à la pratique RH | RI

La mobilisation des connaissances scientifiques dans la pratique RH | RI

Science RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés



Contenu dynamique

Retour à la table des matières

Page précédente et page suivante

Table des matières

REMERCIEMENTS ... 3

1 – INTRODUCTION ... 4

2 – LE RECOURS À LA SCIENCE EN RH | RI ... 6

- 2.1 État de la science en RH | RI ... 8
- 2.2 Valoriser la connaissance scientifique: avantages et éléments à prendre en considération ... 10

3 – SE SERVIR DE LA SCIENCE AU QUOTIDIEN ... 11

- 3.1 La science et le cycle d'intervention ... 11
- 3.2 Le contexte scientifique ... 13
- 3.3 Chercher l'information ... 14
- 3.4 Lecture de l'information scientifique ... 15
- 3.5 Développer son esprit critique ... 17
- 3.6 Évaluer l'information et les connaissances ... 19

CONCLUSION ... 23

MÉDIAGRAPHIE ... 24

ANNEXE 1 – LES AVANCÉES DE LA SCIENCE PAR RAPPORT À LA RÉTROACTION ... 26

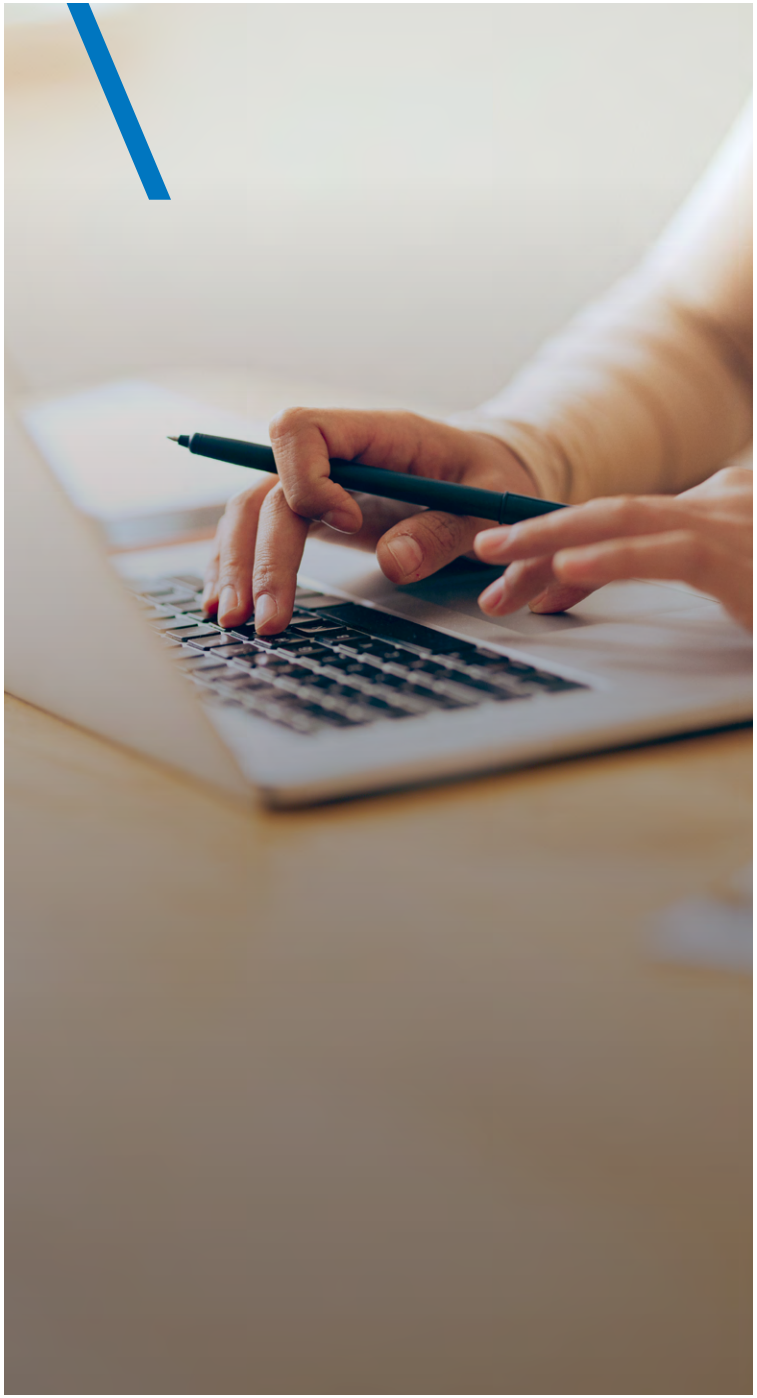
ANNEXE 2 – LA DIFFÉRENCE ENTRE L'ANALYTIQUE RH ET LES DONNÉES PROBANTES ... 27

ANNEXE 3 – LES CADRES THÉORIQUES VERSUS LES CADRES CONCEPTUELS ... 28

Remerciements

La création de ce guide a été rendue possible grâce à la précieuse collaboration des personnes suivantes, en plus de plusieurs employées et employés de l'Ordre, qui ont nourri la réflexion à travers leur expertise, leur vision et leurs idées.

- **Laure Chenevier, M. Sc., CRHA**
  Vice-présidente ressources humaines, Fayolle Canada
- **Catherine Chouinard, M. Sc., CRHA**
  Directrice ressources humaines, ROBIC
- **Jason Luckerhoff, Ph. D., Adm.A., CRHA**
  Professeur titulaire spécialiste des méthodes de recherche,
  Université du Québec à Trois-Rivières
- **Denis Morin Ph.D., CRHA**
  Professeur titulaire en gestion des ressources humaines,
  École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal
- **Pierre-Luc Vachon, CoSS, CRIA**
  Coordonnateur santé-sécurité, Équipe SST



DROIT D'AUTEUR

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) sont interdits sans le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Par contre, pour les CRHA | CRIA ainsi que les abonnées et abonnés au Carrefour RH, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre à condition de mentionner la source.

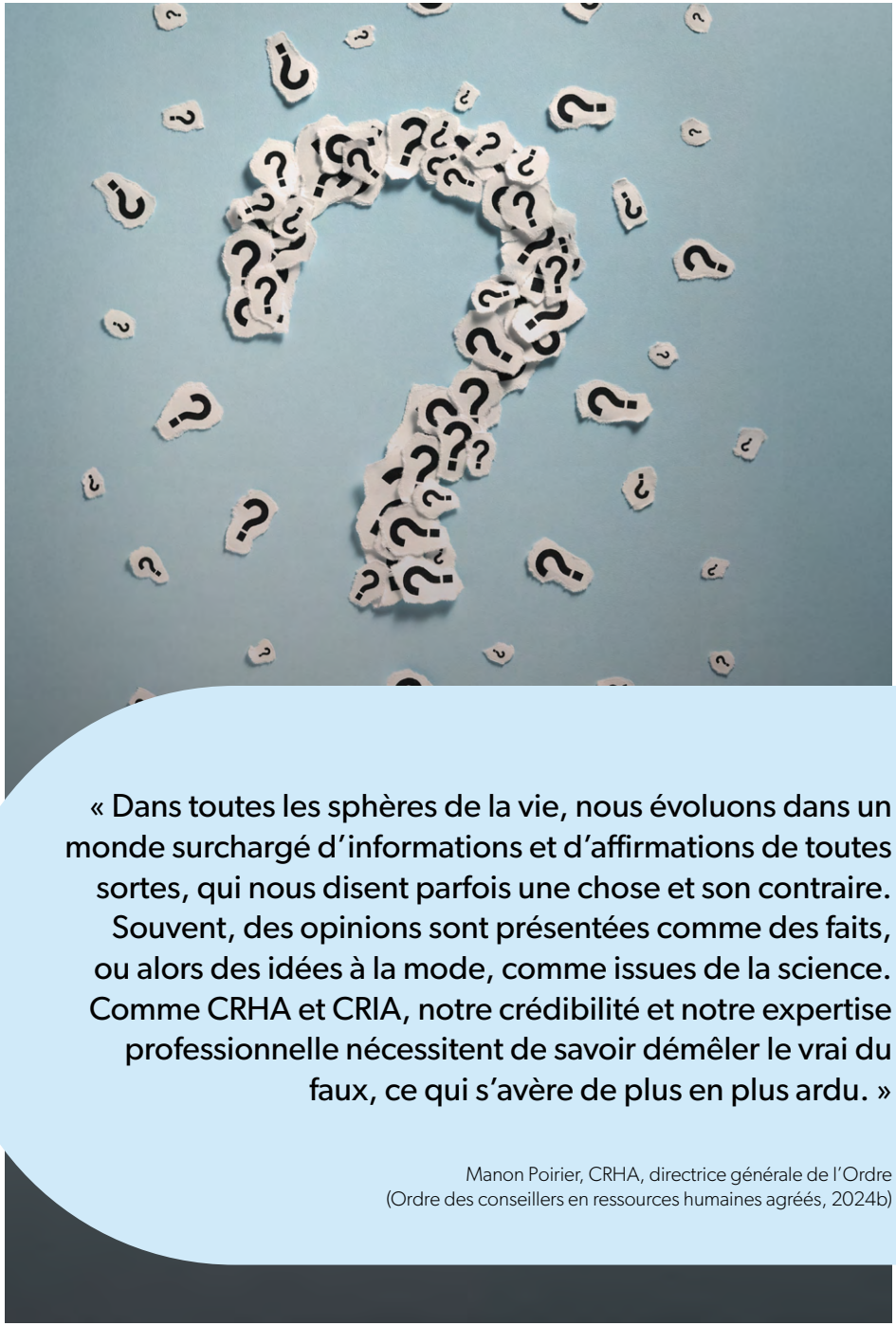
AVIS D'UTILISATION

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit toujours être adapté selon le contexte et les besoins de votre organisation, ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique. Si vous êtes une professionnelle ou un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre Code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter une conseillère ou un conseiller juridique au besoin.

Introduction

Les années de pratique des CRHA | CRIA composent l'expérience professionnelle qui mène à des savoirs professionnels. En effet, au quotidien, les professionnelles et professionnels acquièrent et développent de nouvelles connaissances et compétences tout en peaufinant, au contact d'une multitude de situations pratiques, leur jugement professionnel. Ces savoirs professionnels et la mise en dialogue des savoirs scientifiques permettent de concevoir des interventions plus mesurées, efficaces et crédibles.

La préparation de ce guide s'est fondée sur l'analyse de la perception de la science des CRHA | CRIA dans leur pratique, notamment via un sondage (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2024a). 87 % des répondantes et répondants ont mentionné l'importance des connaissances scientifiques dans leur pratique, 52 % allant jusqu'à dire que c'est très ou extrêmement important. Cette consultation a permis d'obtenir une meilleure compréhension de ce que les professionnelles et professionnels aimeraient que l'Ordre mette en place afin de les accompagner sur le chemin scientifique. Ce guide permet d'amorcer une démarche en ce sens.



« Dans toutes les sphères de la vie, nous évoluons dans un monde surchargé d'informations et d'affirmations de toutes sortes, qui nous disent parfois une chose et son contraire. Souvent, des opinions sont présentées comme des faits, ou alors des idées à la mode, comme issues de la science. Comme CRHA et CRIA, notre crédibilité et notre expertise professionnelle nécessitent de savoir démêler le vrai du faux, ce qui s'avère de plus en plus ardu. »

Manon Poirier, CRHA, directrice générale de l'Ordre
(Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2024b)

Combiner les règles de l'art et de la science

«La pratique des CRHA | CRIA est encadrée par un code de déontologie. Ce dernier précise que chaque CRHA | CRIA doit exercer sa profession en tenant compte des normes de pratique généralement reconnues et en respectant les règles de l'art. »

(Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2025a, art.3)

La notion de *normes de pratique généralement reconnues* renvoie aux exigences formalisées par l'Ordre ou par la loi quant aux règles à suivre pour intervenir adéquatement comme CRHA | CRIA. Ces normes définissent les pratiques minimales à respecter pour assurer la sécurité, la qualité ou la conformité de la pratique professionnelle. Il s'agit par exemple du Code de déontologie, du Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation, des lois d'ordre publiques, ainsi que les lignes directrices publiées par l'Ordre.

Quant aux règles de l'art, elles réfèrent à « un ensemble des règles, écrites ou non écrites, reconnues comme cadre de référence par les expertes et experts d'un domaine donné, et dont le respect constitue une obligation implicite dans l'exercice d'une profession » (Office québécois de la langue française, 2021). Il s'agit des savoirs, du savoir-être et des savoir-faire tels qu'enseignés à l'université ou encore de la pratique professionnelle telle qu'expliquée par les pairs et définis par la littérature professionnelle.

Le recours à la science **en RH | RI**

Le judicieux mélange d'expérience et de science rend les professionnelles et professionnels pertinents et crédibles. Les informations disponibles non validées scientifiquement peuvent mener à s'éloigner des résultats souhaités plutôt que de s'en approcher.

Par exemple, la populaire technique « Sandwich » pour donner de la rétroaction est basée sur une approche de l'identification des erreurs et des faiblesses des employées et employés. De nouvelles approches innovatrices en matière d'évaluation et de gestion de la performance sont proposées par la communauté scientifique (Kluger 2010). Plutôt que de mettre l'accent sur les lacunes des employées et employés, les processus d'évaluation doivent valoriser davantage les forces et les contributions distinctives individuelles. À l'aide des progrès de la psychologie positive, cette nouvelle approche en matière de gestion de la performance constitue une voie fructueuse pour les praticiennes et praticiens.

Pour aller plus loin, l'annexe 1 présente plus d'information au sujet des avancées de la science en lien avec la rétroaction.

CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CULTURE DÉCISIONNELLE

Les connaissances scientifiques, basées sur des données probantes[1] (Rousseau et Barends, 2011) permettent :

- Une compréhension approfondie des situations ou modèles susceptibles de guider l'action des professionnelles et professionnels.
- Une objectivité quant aux situations et aux décisions qui y sont reliées.
- Une diminution potentielle des différents biais lors de la prise de décision.
- L'occasion d'adapter les pratiques en fonction des dernières découvertes prouvées.

Au moyen de sources crédibles et tout en faisant appel à son esprit critique, l'usage de connaissances ou d'informations reliées au domaine RH | RI permet de concevoir des interventions efficaces et pertinentes.

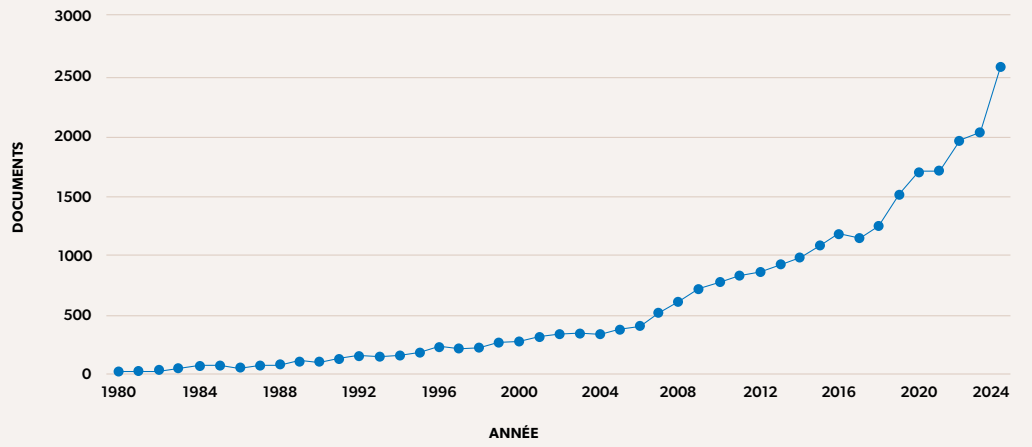
[1] Les données probantes réfèrent à l'expression anglophone *evidence-based management*.

2.1 État de la science en RH | RI

La pratique RH | RI jouit d'un immense bassin de connaissances scientifiques utiles dans une foule d'applications concrètes. Sciences humaines, psychologie, sociologie, administration, économie, éducation, communication ne sont que quelques-unes des disciplines pouvant appuyer et orienter les CRHA | CRIA.

Le tableau suivant montre le nombre croissant d'articles scientifiques publiés reliés au domaine des ressources humaines depuis 1980.

NOMBRE D'ARTICLES SCIENTIFIQUES
EN RESSOURCES HUMAINES PUBLIÉS PAR ANNÉE



Source : SCOPUS. Nombre d'articles scientifiques en ressources humaines publiés par année. Récupéré le 21 mars 2025

Certaines connaissances scientifiques de ces domaines ont atteint une notoriété importante. On peut penser par exemple, dans le domaine de la motivation, à la théorie de l'auto-détermination (Deci et al. 2017). Certaines autres connaissances scientifiques sont moins connues mais tout aussi pertinentes, telle que la théorie de l'échange social qui vise à expliquer les relations entre les pratiques de GRH et les comportements de mobilisation des employés (Cropanzano et al. 2017).

Les travaux scientifiques apportent un éclairage et des constats intéressants à considérer pour la conception et la mise en place de stratégies RH | RI. Il est peut-être plus rapide de prendre position en tenant seulement compte des connaissances provenant de ce qui est déjà connu des CRHA | CRIA alors qu'il est difficile de se tenir au courant de l'évolution rapide des apports de la science en sciences humaines et sociales. (Rousseau, 2006). Même les personnes très expérimentées dans leur domaine ne sont pas nécessairement au fait de toutes les bases scientifiques reliées à leur travail quotidien.

La différence entre l'analytique RH et les données probantes

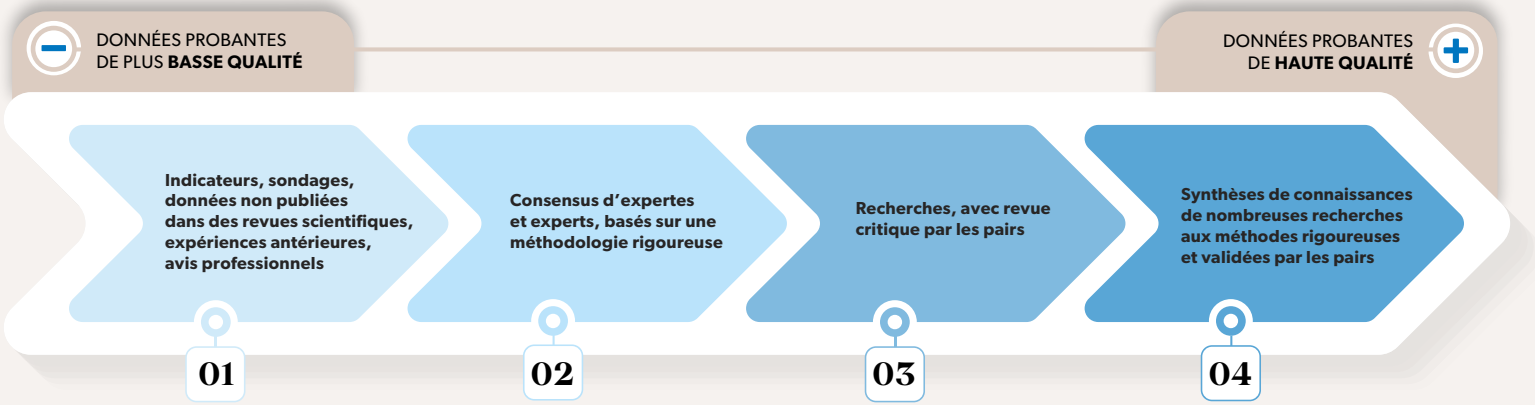
L'analytique RH fait penser tout de suite à données, chiffres, calculs et indicateurs; toutes ces données qui sont dans le système d'information RH ou le système de paie et leur analyse qui permet d'émettre des recommandations plus éclairées. En effet, selon Cossette (2019,p.28), l'analytique RH constitue un ensemble de processus et d'outils, lesquels visent à choisir et à élaborer des indicateurs provenant de multiples sources, à analyser et à utiliser leurs résultats dans la prise de décision en gestion des ressources humaines ainsi qu'à démontrer leurs effets sur la performance RH | RI et sur la performance organisationnelle. Les données de l'analytique RH proviennent des données de l'organisation et sont propres à chaque organisation.

En comparaison, **les données probantes** reposent sur plusieurs niveaux de preuves ; un ensemble d'informations est soumis à un large processus d'examen critique. Cela signifie que les données sont présentées à des groupes d'expertes et experts pour leur critique, que des recherches aux méthodologies rigoureuses sont conduites et que celles-ci sont révisées par les pairs. De nombreuses recherches indépendantes sont menées, comparées, analysés et évalués par des pairs avant qu'une synthèse ou des constats émergent.

Est-ce que les données provenant de l'analytique RH (les fameux« KPIs » = IPC-indicateurs de performance clés) sont des données probantes? À priori, non, pas nécessairement. Elles pourraient le devenir si les données étaient soumises aux mêmes processus méthodologiques rigoureux.

QUALITÉ DES DONNÉES PROBANTES

Plus les résultats ont été validés par plusieurs études aux méthodes rigoureuses, plus les données probantes sont de haute qualité.



Source : Ce schéma a été adapté de Figure 2- The hierarchy of research evidence related to clinical practice from the *Report of the Canadian Psychological Association Taskforce on Evidence-Based Practice of Psychological Treatments -Pg# 9 (CPA, 2012)*

Pour aller plus loin, l'annexe 2 présente plus d'information au sujet des données probantes et de leur utilisation.

2.2 Valoriser la connaissance scientifique : avantages et éléments à prendre en considération

Pour utiliser la science au quotidien de façon responsable, les CRHA | CRIA doivent faire preuve d'une saine prudence. Mieux vaut réserver son jugement le temps de quelques validations. Valoriser la connaissance scientifique présente une grande valeur pour l'évolution des pratiques RH | RI et la crédibilité de la profession.

AVANTAGES INDIVIDUELS	AVANTAGES POUR LA CLIENTÈLE
Profondeur d'analyse : génère une confiance dans ses propres décisions et recommandations.	Amène une meilleure compréhension des situations, des enjeux et des résultats potentiels.
Crédibilité : crée une approche nuancée des enjeux et défis ainsi que des retombées des outils en RH | RI. Permet de se démarquer en apportant une expertise pointue ainsi qu'une connaissance globale spécifique à l'intervention, à la lumière des données scientifiques.	Génère une confiance, quant à l'intervention, par les différentes parties prenantes.
Expertise : renforce ses compétences en les enrichissant de connaissances solides.	Permet de prendre des décisions ou de faire des recommandations de façon plus éclairée. Maximise la qualité des interventions et de leurs incidences sur l'organisation.
Les données de la science viennent propulser l'expertise RH | RI : Augmente la probabilité que les personnes en position d'autorité décisionnelle adhèrent à nos recommandations.	Favorise les possibilités de constater un retour sur le capital investi en RH.

Il convient aussi de prendre en considération certains points lors du recours à la science dans la pratique des CRHA | CRIA.

Par exemple, à force de vouloir tout mesurer et valider, le temps pour prendre des décisions peut s'étirer et entraîner une certaine paralysie par l'analyse. Qui dit « temps » dit aussi « coût » puisqu'il y a un coût associé à mettre en place un processus rigoureux de collecte et d'analyse des données.

Et finalement, le point de vue éthique est toujours à considérer par les CRHA | CRIA.

Les chercheuses et chercheurs s'assurent que les données collectées respectent les principes de la confidentialité ainsi que de la vie privée des participantes et participants. Une telle approche est nécessaire dans le cadre de l'administration de questionnaires en ligne ou lorsque l'on combine plusieurs banques de données.

Se servir de la science **au quotidien**

3.1 La science et le cycle d'intervention

L'idée d'introduire la science dans la pratique RH | RI peut paraître intimidante au premier abord. Par où commencer? Quel est le degré d'investissement requis? Avons-nous les compétences nécessaires? Comment s'assurer de faire cela avec rigueur? Comment en démontrer la valeur?

Dans le cycle d'intervention des CRHA | CRIA, illustré à la page suivante, et conformément au Guide des compétences des CRHA et CRIA, l'utilisation de la science peut être avantageuse à chaque étape. Cependant, l'étape du diagnostic organisationnel sera vraisemblablement l'aspect principal où les données scientifiques peuvent être mobilisées.

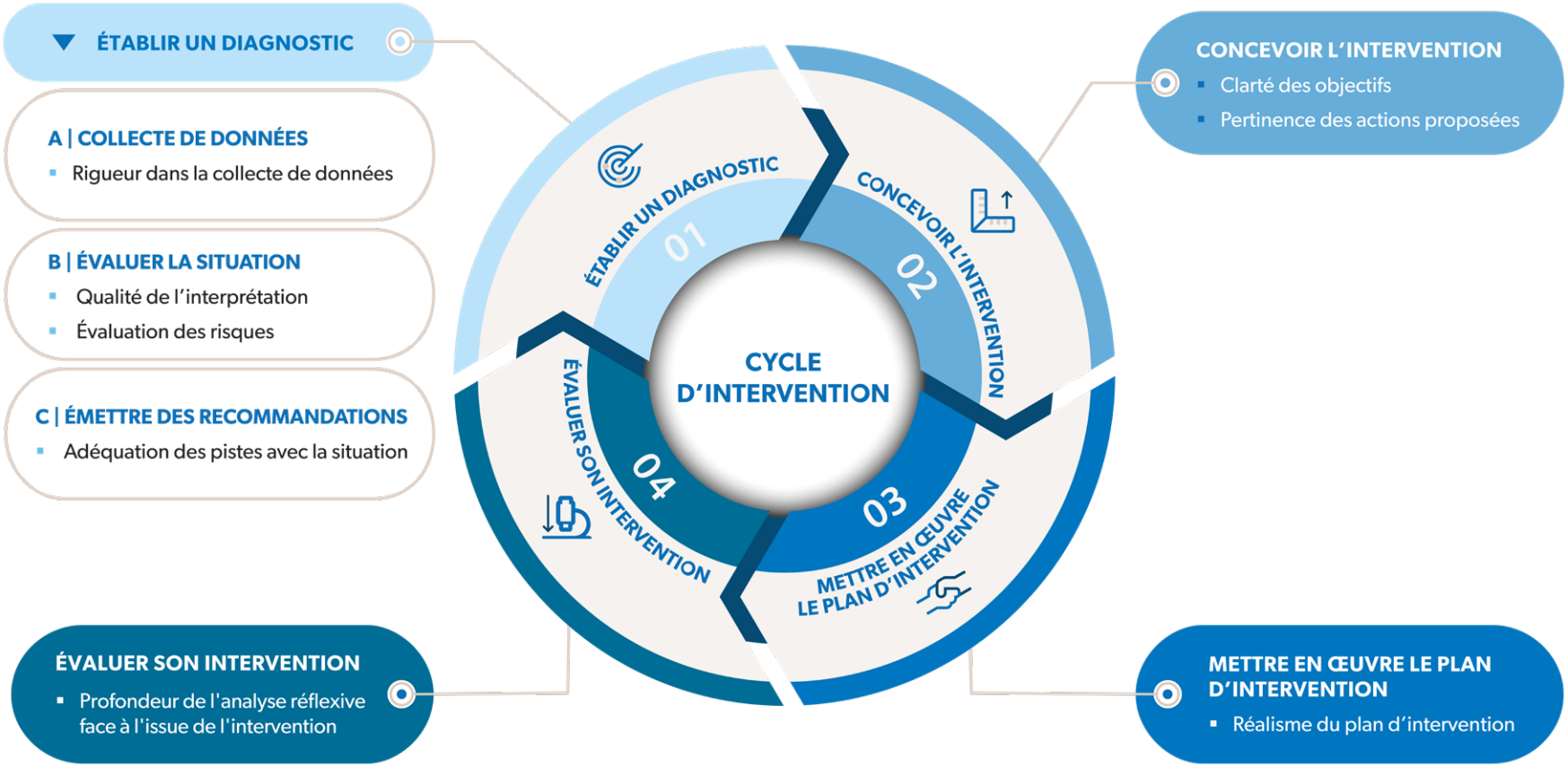
VOICI UN EXEMPLE CONCRET :

Sonia, CRHA, a été mandatée pour présenter des recommandations quant aux politiques de travail flexible.

Elle débute avec la première étape et établit un diagnostic. Pour ce faire, elle consulte des études scientifiques qui analysent des pratiques de flexibilité au travail afin d'être au fait des constats scientifiques sur le sujet. Ensuite, elle intègre ces constats dans la conception de son intervention. Elle choisit d'élaborer un sondage aux employées et employés à partir des facteurs mentionnés dans les recherches qu'elle a consultées. Elle tient aussi compte des pratiques reconnues pour assurer la validité des mesures et bien configurer son questionnaire et la collecte de données pour mettre en œuvre son intervention.

Et finalement, lors de l'évaluation de l'intervention, Sonia pourra porter un regard sur le résultat de son intervention : quelles données a-t-elle recueillies? Quelles conclusions peut-elle en tirer? Quelle sera sa prochaine étape? Comment cela se compare-t-il avec les études initiales?

LE CYCLE D'INTERVENTION DES CRHA | CRIA



Source : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2025b).

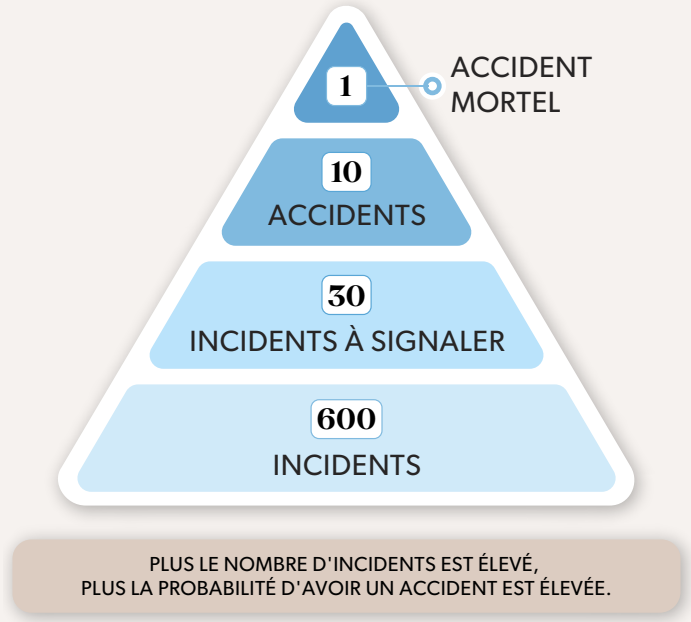
Intégrer la science à l'ensemble de la démarche RH | RI est pertinent afin de s'assurer de la justesse et de la rigueur.

Loin d'être la seule source d'information, les données scientifiques permettent de réaliser un tour d'horizon des liens entre les variables et leurs incidences sur les résultats ou des éléments à prendre en considération au moment des interventions.

3.2 Le contexte scientifique

Certains domaines des RH | RI ont plus l'habitude que d'autres de mobiliser des cadres scientifiques (théoriques ou conceptuels). C'est le cas de la santé et sécurité au travail qui utilise, parmi d'autres, la pyramide des risques de Bird.

LA PYRAMIDE DE BIRD



Source : *Reproduit et adapté avec permission.* (IRSST / CNESST, 2010)

Cependant, tous les domaines des RH | RI peuvent faire appel à cadres théoriques ou conceptuels interdisciplinaires qui peuvent s'appliquer ou être considérés.

Sans être exhaustifs, en voici quelques exemples :

- Dynamiques d'équipe (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006)
- Gestion de la performance des employées et employés (Schleicher et al. 2018)
- Développement d'un programme de mobilisation du personnel (Ocampo et al. 2018)
- Transfert des apprentissages après un programme de formation (Blume et al. 2019)

Par exemple, face à une situation où tout indique qu'une intervention sur le plan de la rémunération est à prévoir, un cadre d'analyse adéquat pourrait comprendre les concepts d'équité interne et externe, d'équité salariale, ainsi que des pratiques consensuelles de transparence salariale comme celles comprises dans le Guide sur la transparence en rémunération (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2023).

Parfois, le cadre d'analyse est moins évident et demande l'intervention d'expertes et experts. Cependant, il est toujours possible de faire quelques recherches et de s'informer de ce qui se passe dans le domaine.

Pour aller plus loin, l 'annexe 3 présente plus d'information au sujet des cadres scientifiques théoriques et conceptuels.

3.3 Chercher l'information

> **Les résultats de la recherche scientifique sont habituellement communiqués sous forme d'articles, ou« publications scientifiques », qui paraissent dans des revues spécialisées. Afin d'en assurer l'exactitude, chaque article est attentivement vérifié par les éditeurs, qui les soumettent à des spécialistes du domaine concerné, au cours d'un processus appelé« revue par les pairs » ou« comité de lecture ». Les articles qui passent par cette démarche sont plus fiables scientifiquement que les études non soumises à des revues avec comité de lecture.**

Dans de nombreux cas, les articles sont diffusés en accès ouvert, c'est-à-dire accessibles gratuitement (Mikki, 2017). Certains autres articles sont accessibles avec frais. Néanmoins, différentes avenues s'offrent aux CRHA | CRIA. Loin d'être exhaustive, cette liste met en valeur quelques sources utiles et pertinentes.

Un exemple concret pourrait être qu'une ou un CRHA a un mandat de faire une recommandation quant à l'implantation de la semaine de 4 jours. Pour démarrer, il peut être intéressant de recourir à des mots-clés tels que« travail flexible »,« travail comprimé »,« semaines de 4 jours », etc. Et utiliser leur traduction en anglais. Les recherches peuvent débuter.

Enfin, si l'article convoité par les CRHA | CRIA n'est pas accessible gratuitement, écrire à l'autrice ou l'auteur de l'article, au courriel de l'institution qui l'emploie, peut être une solution simple et efficace.

Érudit	Plateforme numérique québécoise gratuite de publications de contenus scientifiques et de recherches francophones en sciences humaines et sociales, ainsi qu'en arts et lettres.
Google Scholar	Google Scholar est un moteur de recherche qui indexe des livres et des articles scientifiques et permet de les trouver plus facilement que le moteur de recherche Google. Parfois, Google Scholar offre même des liens vers des versions accessibles gratuitement. Il est possible de faire une recherche sur une personne afin de voir ses publications et de savoir si celles-ci ont été révisées par les pairs. Il est à noter que tout ce qui est accessible via Google Scholar n'est pas nécessairement révisé par les pairs. L'évolution de Google Scholar doit être évaluée sur le plan de la validité des informations.
Réseaux et médias sociaux	Plusieurs chercheuses et chercheurs rendent disponibles leurs articles révisés par les pairs via des médias sociaux, notamment ResearchGate et LinkedIn. Exemple sur LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/jacquesforest/
Universités et chaires de recherche	Les universités et les chaires de recherche mettent parfois à disposition des portails regroupant les publications de leurs chercheuses et chercheurs. Un abonnement à une bibliothèque universitaire est possible. Pour les personnes titulaires d'un diplôme, les universités québécoises prévoient différentes modalités d'accès, parfois gratuitement, parfois à faible coût.
BAnQ - Bibliothèque et Archives nationales du Québec	L'abonnement gratuit à la BAnQ permet l'accès à quelques bases de données scientifiques.
carrefourrh.org à la section Science RH	L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés propose différentes publications scientifiques allant des revues de la littérature, des résumés de recherche et jusqu'à des planches illustrées.

3.4 Lecture de l'information scientifique

> **L'information scientifique peut être tantôt fascinante à lire, tantôt ardue à comprendre. Il est facile de s'y perdre, par enthousiasme ou parce que l'information est complexe.**

Avant de s'y lancer, une bonne pratique est de déterminer ce que l'on veut savoir exactement. Pour quel angle cherchons-nous de l'information? Par exemple, l'information recherchée est-elle au sujet de l'efficacité organisationnelle dans un contexte de réorganisation? Ou est-ce au sujet de la gestion d'équipe par de nouveaux gestionnaires?

Si ce qui est recherché est identifié, il est plus facile de s'y retrouver dans l'information scientifique.

ARTICLE SCIENTIFIQUE

Pour accélérer la lecture, un résumé (*abstract* en anglais) est fourni au début du texte. Celui-ci est le meilleur endroit pour commencer la lecture. Il est presque toujours disponible gratuitement). En un seul paragraphe, le résumé expose les objectifs, la méthodologie et les résultats.

Après avoir lu le résumé de l'article scientifique, il est possible que les principales informations cherchées y soient déjà. Pour en apprendre davantage, la seconde étape consiste à jeter un coup d'œil à la recension (compte-rendu) de la documentation (littérature) ainsi qu'à la section discussion.

Et finalement, la compréhension de la méthodologie reste essentielle pour évaluer la pertinence, les limites, et la validité des conclusions d'une étude. Combien de personnes ont été interrogées ou sondées? À quel endroit? Dans quel contexte organisationnel? En quelle année?

Revue de la littérature

L'introduction de l'article commence souvent avec une revue de la littérature, c'est-à-dire, ce que dit la recherche en lien avec le sujet d'étude, ce qui a déjà été démontré dans des recherches antérieures. Cette partie cadre la recherche qui a été faite. Note : la revue de littérature couvre plusieurs dizaines d'articles, mais pas l'entièreté des articles sur un sujet, qui se comptent parfois en milliers.

Discussion/conclusion

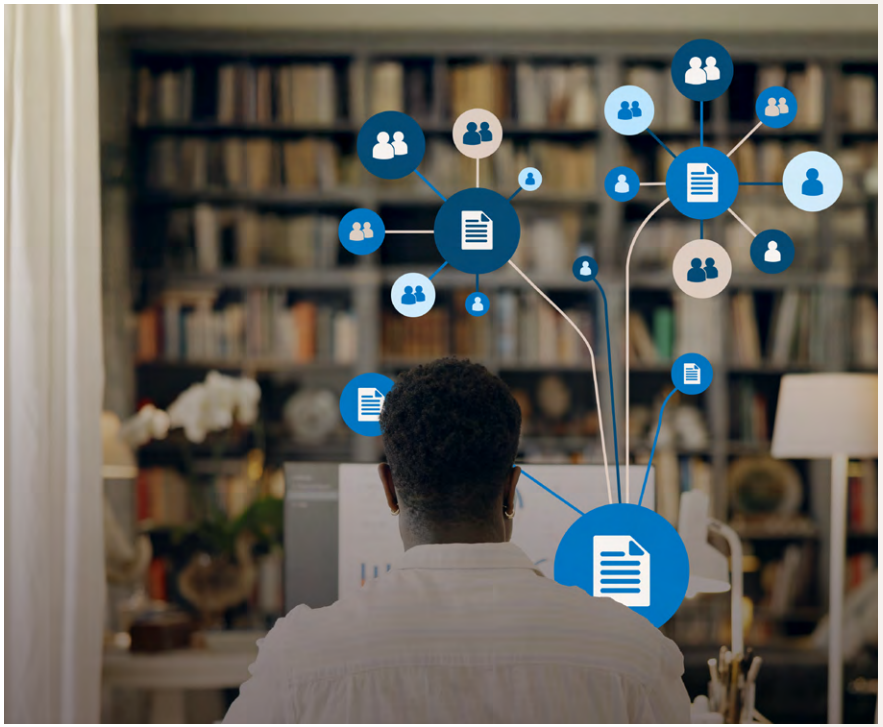
Dans la discussion, les autrices et auteurs vont discuter de ce que les résultats montrent avec des mots. En effet, avec des mots cette fois (plutôt que des statistiques), elles et ils vont décrire comment est interprété ce qui s'est passé dans l'étude. Dans cette partie, il y aura aussi des interprétations de ce que les autrices et auteurs pensent des résultats, aussi en lien avec la littérature existante dans le domaine. Les retombées pratiques de l'étude auprès des milieux organisationnels sont généralement soulignées.

La discussion est la partie finale de l'article dans laquelle les autrices et auteurs résument leurs résultats et tirent leurs conclusions. Elles et ils reprennent les principaux résultats de leur analyse. Les données sont alors interprétées au regard de la documentation scientifique actuelle.

La discussion est généralement la partie plus riche de l'article. C'est dans cette partie que les autrices et auteurs réalisent réellement un apport pour la discipline : elles et ils y synthétisent les objectifs de la recherche, les résultats, et leurs conclusions personnelles. Toutefois, il est indispensable d'avoir bien compris les objectifs de la recherche et de la revue de la littérature pour aborder la discussion. Cette section offre une synthèse et des retombées pratiques des résultats.

REVUE SYSTÉMATIQUE DE LA LITTÉRATURE

Ces articles démontrent que l'autrice ou l'auteur a effectué une recherche approfondie de la littérature. C'est une évaluation critique des enjeux conceptuels et méthodologiques. Cela va au-delà de la simple description des articles cités. Cela comprend un certain degré d'analyse et d'innovation conceptuelle. Le modèle résultant de la revue systématique de la littérature peut constituer une synthèse de modèles existants ou d'écoles de pensée existantes ou être une toute nouvelle interprétation totalement inédite des données existantes. L'aspect critique est la grande force de la revue systématique de la littérature qui évalue ce qui a de la valeur dans les études précédentes.



LES MÉTA-ANALYSES

Un autre moyen qui gagne à être connu par les CRHA | CRIA est la recherche et la lecture de méta-analyses. Celles-ci peuvent être de précieuses alliées afin de connaître rapidement et de façon scientifiquement fiable l'état d'une question de recherche, dans un domaine précis. Il est pertinent ici de se référer à la définition ce qu'est une méta-analyse:

« La méta-analyse est une démarche statistique qui permet de synthétiser quantitativement les résultats d'études indépendantes ayant trait à une question de recherche bien précise. Cette synthèse des résultats est subséquente à une revue systématique et implique une méthodologie rigoureuse qui a pour but, entre autres, d'assurer l'impartialité de la synthèse et sa reproductibilité. Elle permet de tirer des conclusions significatives à partir de l'ensemble des données publiées, se faisant ainsi un outil puissant pour soutenir la prise de décision. »

- Selon Stéphane Buteau, conseiller scientifique de l'INSPQ (Buteau, 2016)

Les conclusions d'une méta-analyse permettent de connaître, avec une quasi-certitude, la force d'un résultat scientifique à partir d'un bilan complet de la documentation scientifique à l'intérieur d'un thème précis.

Celles-ci peuvent être recherchées de la même façon que les méthodes précédemment citées. Il faut simplement porter attention aux termes « méta-analyse », « meta-analysis », « revue systématique » ou « systematic review ».

De quoi gagner beaucoup de temps, tout en s'assurant de la validité scientifique!

3.5 Développer son esprit critique

Avoir une certaine autonomie intellectuelle, pouvoir remettre en question les informations, savoir distinguer les faits et les données probantes des opinions ou des avis, est une compétence primordiale pour les CRHA | CRIA. C'est ce qui est appelé l'esprit critique.

Il ne s'agit pas simplement d'être négatif ou de ne repérer que les points faibles d'une situation. Il s'agit plutôt de clarifier notre intention, de remettre en question les sources d'information, d'analyser et d'évaluer ces sources et de se faire son propre jugement.

Ce sain scepticisme est une capacité qui se développe et s'améliore avec le temps et la pratique. Par exemple, Karim, CRIA, qui travaille en santé et sécurité au travail, se prononce favorablement pour prendre un pas de recul au lieu de répondre du « tac au tac » à une situation ou à une question. Prendre un 30 minutes pour réfléchir, penser à la réponse et sa justification est essentiel, selon lui, afin de donner la bonne information ou recommandation. En début de carrière, il se sentait timide à demander ce temps d'arrêt, chose qu'il fait de façon assurée maintenant.

Développer son esprit critique signifie aussi d'être ouvert à remettre en question ses propres convictions et perspectives. Ceci peut mener à de nouvelles prises de position en fonction de nouvelles preuves.

Source : Schéma inspiré de celui de Monash University (2025). Reproduit, traduit et adapté avec permission.
https://www.monash.edu/student-academic-success/enhance-your-thinking/critical-thinking/what-is-critical-thinking

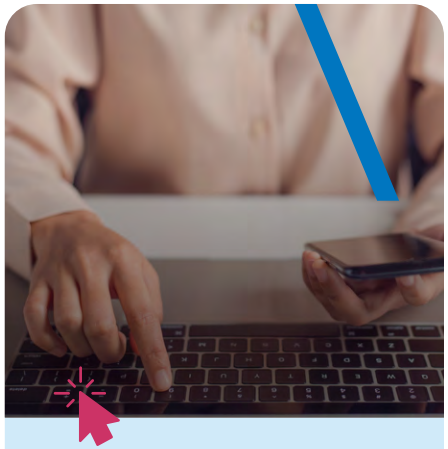
UN MOT SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET L'ESPRIT CRITIQUE

À l'heure où l'IAG (intelligence artificielle générative) se retrouve imbriquée dans les outils et les informations utilisés au quotidien, l'esprit critique devient une compétence fondamentale pour chaque personne afin de pouvoir distinguer et nuancer les informations, les prises de décisions et les recommandations.

Quoique très utile pour la création de contenu, l'aide au codage, la création de modèle prédictif, la traduction ou toute autre possibilité, il demeure primordial de valider, remettre en question, prendre du recul et s'interroger sur la validité des informations présentées. Dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail par exemple, il est aisé de s'imaginer que de prendre des informations provenant directement de l'IA, sans les valider, pourrait avoir des conséquences très néfastes sur la santé ou même la vie des travailleuses et travailleurs. Ce qui différencie l'humain des algorithmes, des machines et des robots, est sa capacité de vraiment penser, de prendre du recul, de faire des liens, de se servir de son jugement. Cette subjectivité est propre à chacun.

La compréhension de l'influence de l'IA sur les capacités réflexives est l'objet de nombreuses recherches scientifiques en ce moment. Certaines études semblent montrer un effet négatif entre l'utilisation fréquente des outils de l'IAG et l'emploi de l'esprit critique ou les capacités cognitives (Gerlich, 2025; Lee et al., 2025; Kosmyna et al, 2025). Cependant, il est encore tôt dans ce domaine de recherche pour tirer des conclusions définitives. Le processus rigoureux de la science doit suivre son cours afin de procéder aux validations et nuancer les conclusions.

On ne compte plus les anecdotes où l'IA a créé de toutes pièces des informations ou a plagié des sources sans leur donner crédit ou a inventé des sources inexistantes (Radio-Canada, 2024). Lorsque le temps manque, il peut être tenant de baisser la garde et de donner une pause au cerveau. Cependant, faire confiance à sa propre intelligence et intégrer l'IA comme l'un des éléments de réflexion (par opposition à le remplacer) semble être la marche à suivre pour parvenir à des résultats optimaux.



Plus de références au sujet des recherches sur l'IAG et l'esprit critique :

Meloche-Holubowski. (2025). *Utiliser ChatGPT diminue-t-il notre activité cérébrale?* Radio-Canada. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2178183/chatgpt-ia-intelligence-artificielle-cerveau-cognitif-mit

Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique. (2025). *État de la situation sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique - 2025.* https://doi.org/10.61737/hclz2424

UQAM. (2025). *Impact de l'IA générative sur la « pensée critique ».* Collimateur - Veille pédagonumérique. https://collimateur.uqam.ca/collimateur/impact-de-lia-generative-sur-la-pensee-critique/

3.6 Évaluer l'information et les connaissances

Afin d'accomplir leur rôle aujourd'hui, les CRHA | CRIA ont accès à une quantité phénoménale d'informations sur internet, les réseaux et médias sociaux, de même que par l'intelligence artificielle

En gardant en tête l'esprit critique et avec cet amoncellement de données, comment peut-on reconnaître les connaissances scientifiques? Quelles sont leurs caractéristiques? Comment repérer les idées non fondées ou faussement démontrées?

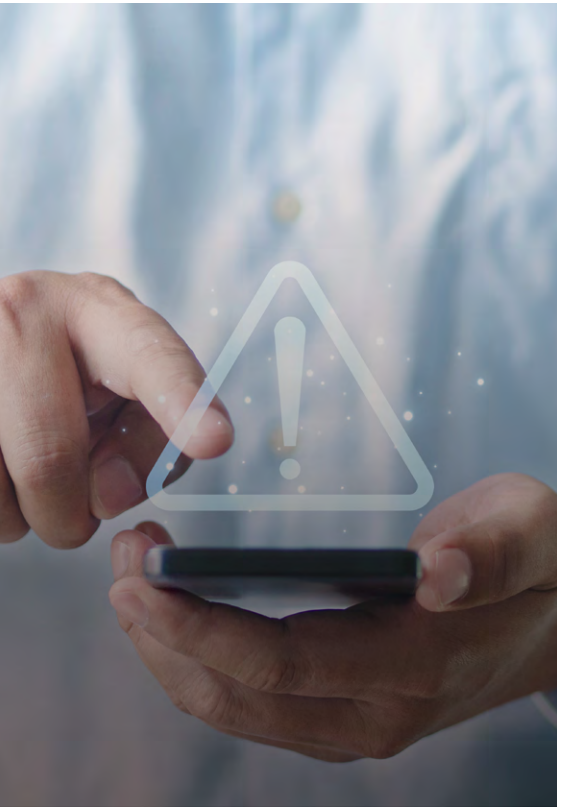
« Fausses nouvelles », « désinformation » et « infox » sont des mots que l'on entend de plus en plus fréquemment de nos jours. Il n'est pourtant pas si simple parfois de les repérer, d'en saisir les différences et de voir les conséquences de leur utilisation. Les distinguer et faire preuve de discernement est une compétence utile à développer pour chaque personne, et avantageuse et indispensable pour les professionnelles et professionnels RH | RI afin de bâtir une relation de confiance avec les parties prenantes.

INTENTION CROISSANTE D'INFLUENCER OU DE MANIPULER

MÉSINFORMATION	MALINFORMATION	DÉSINFORMATION
Diffusion de la mauvaise information, sans savoir qu'elle est fausse.	**Diffusion de l'information, qui repose sur un fait, mais est exagérée, de façon à produire un effet ou tromper.**	**Diffusion de fausse information dans le but de manipuler ou tromper.**

Pour aller plus loin : Gouvernement du Canada. (s. d.). *Repérer les cas de mésinformation, désinformation et malinformation.* Récupéré le 20 mai 2025 de https://www.cyber.gc.ca/fr/orientation/reperer-les-cas-de-mesinformation-desinformation-et-malinformation-itsap00300#definir

Comme pour les bonnes pratiques en lien avec les tentatives d'hameçonnage, la vigilance est de rigueur avant d'utiliser des informations pour les besoins d'analyse, de recommandation et de prise de décision par les CRHA | CRIA. Ceci s'applique autant aux informations que l'on consulte, que l'on se fait présenter ou que l'on présente soi-même, en toute bonne foi.



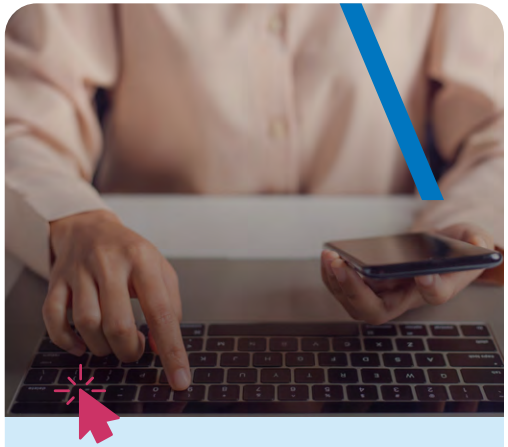
La prise de recul ainsi que quelques questions simples à se poser peuvent aider à aiguiser le discernement :

ÉVALUATION DES CONTENUS ÉCRITS, AUDIOS, VIDÉOS OU AUTRES	QUESTIONS À SE POSER ET GESTES À POSER
« Les recherches disent..... » **« La science dit... »** **« L'étude nous montre.... »**	▪ Quelles recherches exactement? ▪ Quelle étude précisément? ▪ Quelle est la taille de l'échantillon ? ▪ À quel endroit et dans quel contexte cette recherche a été menée? ▪ Quelles sont les sources scientifiques pour les retrouver? Porter attention à la méthodologie utilisée permet de réfléchir à la validité et à fiabilité des résultats présentés (Aguinis et al., 2023)
« Le graphique montre... »	▪ Quelle est la source des données? ▪ Est-ce possible d'accéder aux informations pour les valider? ▪ De quelle manière l'information a-t-elle été collectée?
Lorsque le média ne divulgue pas sa source ou seulement en partie.	Cette situation peut arriver régulièrement dans le cas des contenus audio (balado /« podcast», radio) ou vidéo (télévision, en ligne). Même si l'information est présentée de façon orale, celle-ci est-elle soutenue par des sources scientifiques? Dans le doute, soit contacter directement le média ou ne pas utiliser ces informations.
Dans tous les cas...	▪ Quelles sont les pratiques déontologiques, éthiques et de rigueur de vérification des informations de l'organisme qui publie? ▪ Si c'est une personne qui publie directement, quelles informations ou recherches ont été validées par des comités de lecture ?

Au-delà des contenus écrits, audios ou vidéos, les CRHA | CRIA sont exposés à de multiples interactions avec des représentantes et représentants, spécialistes, consultantes et consultants experts. Ces derniers véhiculent des informations pour lesquelles une approche critique à l'égard du contenu des documents devrait aussi être de rigueur.

ÉVALUATION DES CONSULTANTES ET CONSULTANTS EXPERTS	QUESTIONS À SE POSER
« J'ai fait 10 000 heures dans ce domaine, je suis un expert. »	L'affirmation, maintes fois entendue, des « 10 000 heures » est une extrapolation d'une véritable étude scientifique (Ericsson et al., 1993). En effet, pour certaines tâches, certaines personnes ont plus d'habiletés, et nécessitent moins de pratique, alors que d'autres ont moins d'habiletés, et nécessitent plus de pratique. De plus, tous les types de pratiques n'ont pas le même effet : certaines sont supervisées par des mentors et offrent plus de rétroaction, certaines ne sont pas supervisées par des mentors et offrent moins de rétroaction. Le nombre d'heures requis pour développer une expertise peut varier. **Olivier Bernard, alias le Pharmachien, suggère de se poser 5 questions de réflexion lorsque l'on traite avec une experte ou un expert (Bernard, 2022) :** 1. Est-ce que la personne a une formation dans le domaine dont on souhaite parler? 2. Est-ce que la personne parle d'un sujet qui fait partie de son champ de compétences ou d'expertise? 3. Est-ce que la personne a fait de la recherche, et si oui, quelles recherches? 4. Est-ce que la personne est reconnue par ses pairs comme étant crédible? 5. Est-ce que la personne est capable d'admettre quand elle n'est pas la bonne ressource (ou la meilleure)?

ÉVALUATION DES CONSULTANTES ET CONSULTANTS EXPERTS	QUESTIONS À SE POSER
« J'ai un doctorat dans le domaine. »	La thèse de doctorat est un levier potentiel vers un programme fructueux de recherche. Cependant, des personnes titulaires d'un doctorat font parfois la promotion d'idées non fondées ou démontrées faussement (Basterfield et al., 2020). À l'opposé, une personne peut développer une expertise sans détenir d'études sur un sujet, notamment en ayant accumulé de l'expérience pertinente. ▪ Quel est le sujet de thèse et ses objectifs? Est-ce que la personne peut résumer clairement sa thèse? ▪ Quelle est la contribution de la thèse au secteur d'expertise? Quelles sont les retombées à l'avancement des connaissances? Quelles sont les capacités de transfert dans la pratique?
« J'ai publié des articles. »	▪ Les articles publiés sont-ils de nature professionnelle ou scientifique? ▪ Dans quel type de revue est-ce que ces articles ont été publiés? ▪ Quels sont les objectifs des articles : informer, divertir, former, convaincre? ▪ Est-ce que les articles comportent une section médiagraphique | bibliographique avec des sources vérifiables et fiables? Les articles scientifiques publiés dans des revues avec une révision par un comité de lecture montrent un degré élevé de rigueur scientifique.



Plus de références afin d'évaluer la qualité des sources d'information :

Cégep de Limoilou. (s. d.). *Évaluer les sources*. https://www.cegeplimoilou.ca/etudiants/carrefour-de-l-information/bibliotheques/guides/evaluer-les-sources/

HEC Montréal. (s. d.). *Évaluer ses sources avec 5 critères simples*. https://libguides.hec.ca/evaluer

Pasquinelli, Elena and Bronner, Gérald. (s. d.). *Éduquer à l'esprit critique - Bases théoriques et indications pratiques pour l'enseignement et la formation*. Conseil scientifique de l'éducation nationale.

Université de Montréal. (s. d.). *Fiabilité de l'information*. https://bib.umontreal.ca/evaluer-analyser-rediger/fiabilite-information%E2%80%8B

Université de Sherbrooke. (s. d.). *Les étapes de la recherche documentaire : Évaluer la QUALITÉ des sources*. https://libguides.biblio.usherbrooke.ca/etapesrecherche/evaluer

Conclusion

Le présent guide d'appréciation de la science vise à sensibiliser les CRHA | CRIA à l'atout indéniable qu'est l'utilisation de la connaissance scientifique dans la pratique professionnelle. En promouvant les avantages à recourir à la science en RH, en présentant des moyens simples de s'en servir au quotidien, des méthodes pour lire les contenus scientifiques et en évaluer la valeur, des questions à se poser pour évaluer la crédibilité des informations, des manières de développer les réflexes d'esprit critique, notamment dans un contexte d'intelligence artificielle, ce guide offre des outils essentiels pour valoriser une pratique basée sur les données probantes.

Les moyens et les astuces présentés dans ce guide peuvent permettre aux CRHA | CRIA de faire appel aux connaissances au fur et à mesure des situations qui se présentent dans le contexte professionnel : consulter les cadres théoriques et s'en inspirer pour concevoir ou recommander des stratégies.

Si le contexte s'y prête, la possibilité de mettre en place des méthodes rigoureuses de conception d'interventions et de collectes de données à des fins d'analyse et de comparaison avec les résultats des études scientifiques et la pratique existante, serait une étape supplémentaire pour aller plus loin et faire avancer et rayonner la science. Les chercheuses et chercheurs universitaires sont toujours à l'affût de« terrains » de recherche. De plus, il est tout à fait pertinent d'informer l'Ordre de vos projets scientifiques.

Médiagraphie

Aguinis, H., Ramani, R. S. and Alabduljader, N. (2023). Best-Practice Recommendations for Producers, Evaluators, and Users of Methodological Literature Reviews. *Organizational Research Methods, 26*(1), 46–76. https://doi.org/10.1177/1094428120943281

Basterfield, C., Lilienfeld, S. O., Bowes, S. M. and Costello, T. H. (2020). *The Nobel Disease: When Intelligence Fails to Protect against Irrationality. Skeptical Inquirer, 44*. https://skepticalinquirer.org/2020/05/the-nobel-disease-when-intelligence-fails-to-protect-against-irrationality/

Bernard, O. (2022). *Comment choisir un expert en 5 étapes (pas toujours) faciles - Le Pharmachien.* Le pharmachien. https://lepharmachien.com/expert/

Blume, B. D., Ford, J. K., Surface, E. A. and Olenick, J. (2019). A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review, 29*(2), 270–283. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.004

Buteau, S. (2016). La méta-analyse : bien plus que le simple calcul d'un effet combiné! *Institut national de santé publique du Québec*. https://www.inspq.qc.ca/bise/la-meta-analyse-bien-plus-que-le-simple-calcul-d-un-effet-combine

Canadian Psychological Association (CPA). (2012). *Evidence-Based Practice of Psychological Treatments: A Canadian Perspective.* https://cpa.ca/docs/File/Practice/Report_of_the_EBP_Task_Force_FINAL_Board_Approved_2012.pdf

Cégep de Limoilou. (s. d.). *Évaluer les sources*. Récupéré le 5 mai 2025 de https://www.cegeplimoilou.ca/etudiants/carrefour-de-l-information/bibliotheques/guides/evaluer-les-sources/

Centre canadien pour la cybersécurité. (2024). *Repérer les cas de mésinformation, désinformation et malinformation.* https://www.cyber.gc.ca/sites/default/files/misinformation-mesinformation-itsap.00.300-fr.pdf

Cossette, M. (2019). *L'analytique ressources humaines.* Éditions JFD.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. and Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479–516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Deci, E. L., Olafsen, A. H. and Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Ericsson, K. A., Krampe, R. Th. and Tesch-Römer, C. (1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review, 100*(3), 363–406. https://doi.org/10.1037/0033-295x.100.3.363

Gerlich, Michael. (2025). AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking. *Societies, 15*(1), 6. https://doi.org/10.3390/soc15010006

HEC Montréal. (s. d.). *Évaluer ses sources avec 5 critères simples*. Récupéré le 5 mai 2025 de https://libguides.hec.ca/evaluer

IRSST / CNESST. (2010). Pyramide de Bird. *Prévention au travail*, p.45.

Kosmyna, Nataliya, Hauptmann, Eugene, Yuan, Ye Tong, Situ, Jessica, Liao, Xian-Hao, Beresnitzky, Ashly Vivian, Braunstein, Iris and Maes, Pattie. (2025). Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task. arXiv. https://doi.org/10.48550/arxiv.2506.08872

Kluger, A. N. and Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review, 20*(3), 235–246. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.08.002

Lee, H.-P. (Hank), Sarkar, A., Tankelevitch, L., Drosos, I., Rintel, S., Banks, R. and Wilson, N. (2025). The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers. CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '25). https://doi.org/10.1145/3706598.3713778

Mikki, S. (2017). Scholarly publications beyond pay-walls: increased citation advantage for open publishing. *Scientometrics, 113*(3), 1529–1538. https://doi.org/10.1007/s11192-017-2554-0

Monash University. (s. d.). *What is critical thinking?* Student Academic Success. Récupéré le 6 mai 2025 de https://www.monash.edu/student-academic-success/enhance-your-thinking/critical-thinking/what-is-critical-thinking

Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J. and Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review, 47*(4), 821–862. https://doi.org/10.1108/pr-04-2017-0136

Office québécois de la langue française. (2021). Règles de l'art. *Dans Le grand dictionnaire terminologique*. https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8362238/regles-de-lart

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2023). *Guide sur la transparence en rémunération*. https://carrefourrh.org/outils/guides-pratiques/2023/10/transparence-remuneration

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2024a). *Sondage La connaissance scientifique et les CRHA | CRIA*. Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec.

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2024b). Un conseiller scientifique fait son entrée à l'Ordre. *Revue RH, 27 n° 2*. https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-2/conseiller-scientifique-fait-son-entree-ordre

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2025a) *Code de déontologie*. art.3. https://carrefourrh.org/ressources/deontologie-et-ethique/code-de-deontologie

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2025b). Le cycle d'intervention en RH | RI une méthodologie commune aux CRHA | CRIA. *Cycle d'intervention en RH | RI*. https://guide.ordrecrha.org/fr/cycle-intervention

Pasquinelli, E. and Bronner, G. (s. d.). *Éduquer à l'esprit critique - Bases théoriques et indications pratiques pour l'enseignement et la formation*. Conseil scientifique de l'éducation nationale.

Radio-Canada. (2024). Une avocate réprimandée pour avoir cité des cas fictifs générés par ChatGPT. *Info - Justice et faits divers*. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2052522/ia-chatgpt-justice-avocate-reprimande

Rousseau, D. M. (2006). Is there Such a thing as "Evidence-Based Management"? *Academy of Management Review, 31*(2), 256–269. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679

Rousseau, D. M. and Barends, E. G. R. (2011a). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal, 21*(3), 221–235. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00173.x

Rousseau, D. M. and Barends, E. G. R. (2011b). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal, 21*(3), 221–235. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00173.x

Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C. and Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. *Journal of Management, 44*(6), 2209–2245.

SCOPUS. Nombre d'articles scientifiques en ressources humaines publiés par année. Récupéré le 21 mars 2025

Université de Montréal. (s. d.). *Fiabilité de l'information*. Récupéré le 5 mai 2025 de https://bib.umontreal.ca/evaluer-analyser-rediger/fiabilite-information%E2%80%8B

Université de Sherbrooke. (s. d.). *Les étapes de la recherche documentaire: Évaluer la QUALITÉ des sources*. Récupéré le 5 mai 2025 de https://libguides.biblio.usherbrooke.ca/etapesrecherche/evaluer

Déclaration d'utilisation de l'IAG (intelligence artificielle générative)

L'élaboration de ce guide a été menée avec une assistance de l'IAG, entre janvier et juin 2025. Les objectifs poursuivis étaient les suivants :

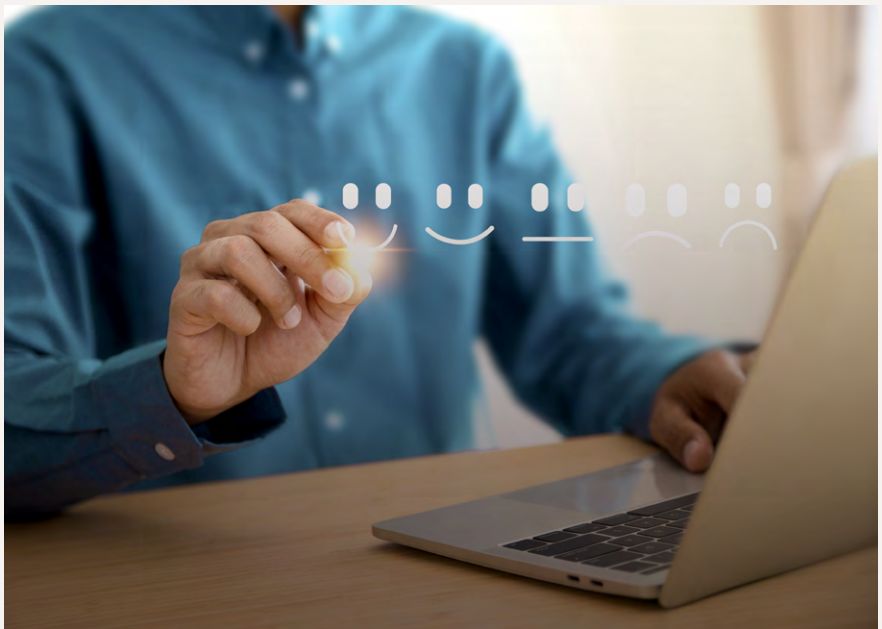
- les suggestions d'idées et l'organisation des réflexions;
- les suggestions ou corrections mineures d'orthographe et de grammaire;
- les suggestions ou corrections mineures d'illustrations.

L'esprit critique (le questionnement, le recul, l'analyse, l'évaluation, le développement d'un avis indépendant, la validation et un sain scepticisme) a été appliqué à chacune des informations proposées. Aucune recherche documentaire n'a été effectuée à travers l'IAG. Aucune rédaction n'a été effectuée à travers l'IAG.

Annexe 1 – Les avancées de la science **par rapport à la rétroaction**

La documentation scientifique sur le processus de rétroaction auprès des employés et employées est abondante. La rétroaction fondée sur une approche « Sandwich » a été proposée auprès des praticiens. Cette technique s'appuie sur une séquence progressive de rétroaction composée de trois étapes : (1) rétroaction positive; (2) rétroaction négative et (3) rétroaction positive. Les données scientifiques démontrent une incidence mitigée d'un tel processus de rétroaction sur le maintien ou l'amélioration de la performance ainsi que la satisfaction des employés et employées à l'égard de la rétroaction (Bottini et Gillis, 2021 ; Henly et Di Gennaro Reed, 2015; Procházka et al. 2020). Les retombées réelles de la transmission ainsi que la gestion d'une rétroaction demeurent des enjeux parmi les praticiens.

De nouvelles approches innovatrices en matière d'évaluation et de gestion de la performance sont proposées par la communauté scientifique (Rechter, Kluger et Nir, 2025). Par exemple, l'entrevue d'évaluation orientée vers l'avenir se concentre sur (1) l'analyse de la trajectoire positive de la performance antérieure; (2) la compréhension des caractéristiques personnelles et professionnelles de la personne qui ont contribué à l'expérience positive de performance antérieure et (3) le soutien auprès de l'employé ou employée pour l'aider à exploiter ses ressources et atouts personnels/professionnels afin d'accroître son succès dans les mandats ultérieurs au travail. Des études empiriques supplémentaires sont nécessaires afin d'attester de l'efficacité ou de l'incidence de cette technique de rétroaction sur un ensemble d'attitudes, de comportements et de résultats au travail.



Sources

Bottini, S., & Gillis, J. (2021). A comparison of the feedback sandwich, constructive-positive feedback, and within session feedback for training preference assessment implementation. *Journal of Organizational Behavior Management, 41*(1), 83–93.

Henley, A. J., & Di Gennaro Reed, F. D. (2015). Should you order the feedback sandwich? Efficacy of feedback sequence and timing. *Journal of Organizational Behavior Management, 35*(3-4), 321–335.

Procházka, J., Ovcari, M., & Durinik, M. (2020). Sandwich feedback: The empirical evidence of its effectiveness. *Learning and Motivation, 71*, Article 101649.

Rechter E., Kluger, AN, Nir, D. (2025) The feedforward interview: A theoretical account. Human Resource Management Review, 35, (2), 101061.

Annexe 2 – La différence entre l'analytique RH **et les données probantes**

Selon Cossette (2019, p.28), l'analytique RH constitue un ensemble de processus et d'outils rigoureux. Il vise à choisir et à élaborer des indicateurs provenant de multiples sources, à analyser et à utiliser leurs résultats dans la prise de décision en gestion des ressources humaines ainsi qu'à démontrer leurs effets sur la performance RH et sur la performance organisationnelle. Les données de l'analytique RH sont toutes ces données qui sont dans le système d'information RH ou le système de paie; et comment il est possible de les exploiter pour prendre des décisions éclairées. L'objectif fondamental de l'analytique RH est de pouvoir prendre de bonnes décisions et faire en sorte que celles-ci influencent positivement les résultats de l'organisation. L'analytique RH permet de convaincre la haute direction d'investir dans les projets RH en démontrant les retombées de ces pratiques sur le capital investi.

La prise de décisions fondées sur des données probantes se réfère à une approche dans laquelle un ensemble d'informations est soumis à un large processus d'examen critique. Cela signifie que toutes les décisions doivent s'appuyer sur les meilleures preuves scientifiques et les raisonnements les plus justes qui soient. Les données probantes, soutenues par un raisonnement solide ainsi que les principes qui sous-tendent les évaluations, répondent à la question « Pourquoi cette décision? »

Les résultats de plusieurs études rigoureuses constituent un atout par rapport aux résultats d'une seule étude. Afin de synthétiser les données de recherche disponibles, la méta-analyse dresse un portrait global des liens étroits entre les variables pertinentes en RH et celles qui tendent à montrer des liens faibles, ou aucun lien. Dans une méta-analyse, le chercheur combine les résultats de plusieurs études jugées pertinentes sur le sujet, afin d'estimer l'effet global d'une multitude de pratiques RH sur les résultats au travail. **Parmi l'ensemble des données probantes, la méta-analyse est considérée comme l'une des meilleures sources de connaissances pour la pratique actuelle et future en RH.**

Il s'agit donc de fonder la prise de décision et la pratique sur les données scientifiques les plus fiables. Le recours à des données probantes représente l'usage consciencieux et judicieux des pratiques en GRH dont l'efficacité est démontrée empiriquement.

Tout en faisant appel à son expérience terrain et son savoir-faire, la professionnelle ou le professionnel RH est invité également à considérer les meilleures données probantes de recherche tout en tenant compte des caractéristiques, besoins, champs d'intérêt et valeurs des membres de l'organisation. Ces données probantes mettent en évidence les interventions ou pratiques RH validées par une certaine forme de preuve scientifique, par opposition aux approches qui reposent exclusivement sur l'intuition, le bon sens, les conventions, les croyances ou les données non scientifiques.

Source

Cossette, M. (2019). L'analytique ressources humaines : mesurer, évaluer et décider pour optimiser la gestion du capital humain. Éditions JFD

Annexe 3 – Les cadres théoriques **versus les cadres conceptuels**

Sans aller trop loin dans les détails dans ce guide, il est tout de même important pour les CRHA | CRIA de savoir distinguer les cadres théoriques des cadres conceptuels.

Les **cadres théoriques** réfèrent à la déduction, c'est-à-dire à des constats sur les principes et les lois portant sur un sujet précis suite à l'analyse des données des études scientifiques. Un cadre théorique repose sur des explications du phénomène appuyées sur plusieurs théories existantes.

Quant aux **cadres conceptuels**, ils réfèrent à l'induction, c'est-à-dire à la mise sous étude d'un concept à valider scientifiquement. Le cadre conceptuel est un ensemble de concepts interreliés définis par le chercheur ou la chercheuse.

Sources

Costermans, J. (2001). *Les activités cognitives : raisonnement, décision et résolution de problèmes*. Bruxelles, Belgique : Deboeck.

Eldaief, M. C., Deckersbach, T., Carlson, L. E., Beucke, J. C. et Dougherty, D. D. (2012). Emotional and cognitive stimuli differentially engage the default network during inductive reasoning. Social cognitive and affective neuroscience, 7(4), 380-392.

1200, av. McGill College - 14e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

AOÛT 2025 – Droits réservés, Ordre des conseillers
en ressources humaines agréés