

Opinion : « Evidence-based HRM » : logique ? Oui, mais pas évident dans la pratique...

C'est dans l'espace événementiel bruxellois de l'Area 42 que Selor accueillait le jeudi 14 novembre 2013 quelque 250 professionnels RH dans le cadre de son event sur le thème de l'evidence-based HRM. Le point de départ de cette approche est qu'une « pratique scientifiquement étayée » constitue la meilleure garantie pour réaliser des innovations de manière efficace et efficiente. Le Product & Innovation Manager de Selor, Vincent Van Malderen, était l'un des intervenants de cette soirée. Dans ce billet, il part à la recherche des obstacles à la réussite de l'implémentation de l'evidence-based HRM et surtout, des pistes pour lever ces obstacles.

Evidence-based HRM cherche définition

Alors que la médecine a adopté depuis une éternité une approche *evidence-based*, les choses semblent être bien plus compliquées dans le monde des RH. Qu'entend-on exactement par *evidence-based approach* et pourquoi n'est-ce pas toujours si évident pour les ressources humaines ?

Il est assez simple de décrire l'*evidence-based* : c'est entreprendre des actions et travailler avec des méthodes et procédés dont l'efficacité peut être prouvée. Par exemple, si je dois subir une opération, je préférerais que le chirurgien qui s'occupe de moi m'opère selon une technique qui a déjà fait ses preuves (à maintes reprises).

L'évidence ne coule pas de source...

Quand j'ai pour la première fois rencontré en RH les termes *evidence-based management* (ou EBHRM, pour les intimes) au début de ma carrière, il était pour moi évident que ce principe était l'un des fondements de notre discipline. Avec une certaine naïveté, je croyais même que, si pas toutes, mais la plupart des méthodes RH existantes avaient déjà effectivement « prouvé » leur plus-value. À partir du moment où quelqu'un utilise une théorie sur le leadership ou la personnalité dans une formation, quoi de plus normal que de penser que cette théorie repose sur une base scientifique !

C'est l'évidence même, non ? Eh bien ! malheureusement non. Force est de constater, dans la littérature scientifique, qu'il existe bel et bien des pratiques RH (courantes) dont on ne peut prouver la « réelle efficacité ». Comme le très célèbre *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), pour n'en citer qu'un (<http://www.psychologytoday.com/blog/give-and-take/201309/goodbye-mbti-the-fad-won-t-die>). Ou mieux encore : dont il a été prouvé qu'elles étaient contre-productives. Vous en trouverez un bel aperçu dans le livre « De HR-ballon : 10 populaire praktijken doorprikt » de Patrick Vermeren (l'un des orateurs à l'event de Selor). Sans oublier qu'il y a bien évidemment aussi de véritables charlatans dans notre branche.

L'homme complexe

Comment se fait-il qu'il soit si difficile de travailler *evidence-based* dans le domaine des ressources humaines ? Une raison essentielle peut être que le sujet, à savoir le comportement humain, est *en soi* plus complexe. Étudier l'efficacité d'un médicament (versus un placebo) sur un groupe-test est une tout autre affaire qu'étudier les effets démontrables d'une formation, d'une procédure d'évaluation ou d'un style de leadership.

Nous pouvons également considérer que l'EBHRM repose sur une pensée critique. Et réfléchir de manière critique ou rationnelle fait justement partie de ces choses dans lesquelles nous, les êtres humains, par nature, nous n'excillons pas vraiment. Dans son livre passionnant « Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée », Daniel Kahneman cite de nombreux exemples et expériences sur la façon dont nous passons notre temps à nous duper, et explique en outre que la rationalité ne va pas toujours de pair avec l'intelligence. Géographiquement plus proches de nous, Johan Braeckman et Maarten Boudry ont suivi la même piste (« De ongelovige Thomas heeft een punt ») en remarquant que les personnes plus qualifiées ne sont peut-être pas plus réceptives aux idées improbables, mais qu'elles sont plus douées pour les défendre, ce qui renforce leur implication et leur persévérance.

Exemple : une personne croit que le monde va disparaître le 14 novembre 2013 (la date de notre événement, soit dit en passant). Or, lorsqu'elle est confrontée au contraire – à savoir que le 15 au matin, le temps semble continuer tranquillement son cours – elle fait preuve d'une certaine créativité pour trouver des « explications » qui l'arrangent (« j'ai fait une erreur de calcul, la fin du monde n'aura lieu que l'an prochain »). Le célèbre psychologue Leon Festinger avait déjà décrit ce phénomène dans les années '60 par la théorie de la « dissonance cognitive ».

Les obstacles à l'EBHRM

Outre ces deux raisons, les professeurs Pfeffer & Sutton, pionniers de l'EBHRM, énumèrent une série d'autres obstacles éventuels pouvant entraver la réussite d'une pratique d'EBHRM. Des obstacles que nous – tout autocritiques que nous sommes – pouvons aussi retrouver dans le quotidien de Selor :

1. **Il y a tout simplement trop de preuves.** On finit par ne plus s'y retrouver parmi la pléthore de preuves... On ne peut attendre de chaque Selorien qu'il connaisse tous les articles du *Journal of Occupational and Organizational Psychology* par exemple, et qu'il puisse en appliquer les principes.
2. **Il y a trop peu de bonnes preuves.** Pour certaines de nos questions propres aux RH, les preuves font encore défaut ou sont trop rares. Je pense ici à un projet de Selor actuellement en cours : comment mesurer convenablement le raisonnement abstrait chez un candidat aveugle ? Cette question est très spécifique et, en tant que telle, n'a pas encore été vraiment approfondie.
3. **La preuve trouvée ne s'applique pas toujours à notre cas.** Pouvons-nous partir du principe qu'une méthode éprouvée aux États-Unis peut convenir sans aucun problème à la Belgique et à notre administration ?
4. **Les gens essaient de vous duper.** Il faut ici oser remplacer « les gens » par « les consultants ». Avons-nous déjà demandé à des consultants si leur démarche était étayée ? Évaluons-nous toujours scrupuleusement le travail qu'ils fournissent ? Une formation sur le *team management* organisée en interne a beau avoir été vraiment intéressante, nous avons pu y voir de beaux graphiques, nous avons adopté des styles de leadership différents et nous avons surtout beaucoup

discuté. Mais pour quel résultat ? Qui plus est, lorsqu'on constate qu'il y a eu en définitive peu de changements, il est possible de refaire appel au même consultant pour une formation approfondie.

5. **Vous essayez de vous duper.** Nous l'avons déjà dit plus haut : nous imaginons être bien plus rationnels que nous ne le sommes vraiment en réalité. Il a de plus été prouvé (biais d'autocomplaisance) que les personnes attribuent principalement leur réussite à des facteurs internes (comme leur personnalité) et leurs échecs à des facteurs externes (l'environnement, les collègues...). Les managers sont bien évidemment eux aussi (plus ?) enclins à commettre cette faute. Si ce scénario se produit dans des organisations où la culture d'entreprise a absolument besoin d'un super-CEO omniscient, il n'y a pas l'ombre d'un doute qu'il en découlera des situations potentiellement dangereuses.
6. **Les effets secondaires l'emportent sur la solution.** Les recruteurs cherchent en règle générale le merle blanc qui a non seulement une riche expérience mais également d'excellentes compétences (y compris dans le cas de promotions internes) alors qu'il vaut parfois mieux placer la barre un peu moins haut et encourager les talents à se développer sur le lieu de travail. Dans l'organisation, c'est la non-utilisation de ce potentiel (l'effet secondaire) qui prévaudra (frustration, démotivation) sur la prétendue solution (uniquement se concentrer sur les personnes à très haut potentiel).
7. **Les anecdotes sont plus passionnantes.** Oui, c'est vrai, l'EBHRM requiert souvent des études quantitatives et les résultats sont rarement spectaculaires ou innovants, sans oublier que, la plupart du temps, ils se font attendre... Mais c'est le propre de toute méthode scientifique. Attention, cela ne veut pas pour autant dire qu'avoir l'une ou l'autre bonne histoire à raconter ne serait pas utile pour communiquer les études sérieuses à un large public.

Et si je peux encore ajouter un dernier obstacle en guise de conclusion, j'évoquerai l'idéal de rapidité et d'agilité :

8. **Tout le monde me répète que nous devons être une organisation agile.** Nous devons pouvoir réagir rapidement aux changements externes pour réussir. Le manager moderne peut invoquer qu'il n'a ni le luxe ni le temps d'adapter sa stratégie aux études scientifiques pertinentes. Et, notre contexte oblige, la politique attendra généralement de nous que nous agissions vite et efficacement.

Comment une organisation peut-elle lever les barrières ?

Il va de soi que les éventuelles solutions aux obstacles que j'ai cités occupaient une place centrale lors de notre événement et j'invite donc déjà les lecteurs intéressés à se rendre sur notre site web pour consulter les diverses présentations de la soirée (<http://client.selor.be/fr/nouvelles/2013/11/retour-sur-l%E2%80%99event-evidence-based-hrm-evident-!-organis%C3%A9-par-selor>).

Par ailleurs, j'aimerais aborder cinq « commandements » (liste non exhaustive) que je considère comme cruciaux dans la mise en place de notre démarche *evidence-based* chez Selor.

1. **Seul/à plusieurs tu le feras.** Comme l'a très bien fait remarquer le professeur en psychologie du travail Frederik Anseel à notre *event*, le rôle du monde académique n'est pas de faire fonction de sorte *d'evidence-based provider*. Les universités peuvent toutefois être des partenaires importants et nécessaires. La création du « comité scientifique » de Selor en est un bel exemple : ce comité

consultatif intervient entre autres pour évaluer des questions de *research* et des projets et en assurer le suivi. Mais c'est essentiellement à nous qu'il revient de mettre la main à la pâte !

2. **De la structure tu apporteras.** Bien qu'il ne s'agisse pas d'une condition sine qua non pour bien travailler *evidence-based*, l'installation d'une cellule Research au sein de la Business Unit R&D de Selor a eu une multitude de conséquences positives, comme la mise en place à différents niveaux d'une stratégie EB dans l'organisation. Nous avons en outre appris qu'il est davantage possible de penser et de travailler EB dans une organisation avec une culture d'entreprise horizontale qui stimule le développement des collaborateurs, où la gestion et le développement des talents ne sont pas des concepts vides, où le pouvoir est décentralisé, où l'autocritique et le feed-back sont des valeurs-clés...

3. **Tes mains (ou celles des autres) tu saliras.** Lors des sous-traitances/mises en adjudication, il faut aussi tenir compte de critères *evidence-based* afin d'être sûr que les tests, formations ou services de consultance achetés sont efficaces et scientifiquement valables (« demander au fournisseur des preuves pour ce qu'il propose » – vous pouvez également appliquer cette règle pour des décisions dans votre organisation). Bon nombre de questions RH nécessitent un certain travail de recherche et il faut donc des panels de tests. Idéalement, toute nouvelle méthode, tout nouveau produit ou toute nouvelle technique s'accompagne d'un « cycle *evidence-based* » lors de son introduction (recherche, essai, implémentation, suivi, correction...). C'est par exemple le cas pour le projet de Selor sur les candidats avec un handicap et nos tests linguistiques (comme illustré le 14 décembre 2013 par Etienne Devaux, expert en méthodologie linguistique chez Selor. Cliquez [ici](#) pour voir sa présentation). Cependant, il ne faut pas nécessairement soumettre chaque question ou intervention à une telle étude intensive pour savoir si l'on suit une piste correcte et scientifiquement étayée. Cédric Velghe, chercheur à l'UGent, l'a magnifiquement démontré à notre soirée EB à l'aide d'un *rapid evidence assessment*.

4. **Tu mesureras.** Même si la plupart des organisations effectuent des mesures – voire trop de mesures dans la majorité des cas ; j'en veux pour preuve la surcharge de BSC et de KPI – je ne peux m'empêcher de penser qu'en *HR-Analytics*, les indicateurs essentiels font souvent défaut. Pour n'en citer que trois : évaluons-nous toujours le travail des consultants ? Mesurons-nous l'efficacité des formations ? Comparons-nous les prestations des collaborateurs aux résultats de sélection (« validité prédictive ») ? Trois exemples non fortuits d'indicateurs généralement difficiles à mesurer. Si les RH veulent vraiment être stratégiques et être en droit d'exiger leur place au sein de la direction, il faudra mesurer plus, mais surtout mieux, comme l'a souligné Marc Van Hemelrijck, l'administrateur délégué de Selor, dans son mot d'accueil le 14 novembre.

5. **Avant tout, critique tu seras.** Dans notre business, nous sommes constamment confrontés à de nouvelles solutions globales ou des changements radicaux. Ces solutions miracle s'accompagnent presque toujours du jargon RH approprié et de mots qui font le buzz et bien souvent, elles ne font que masquer d'anciens concepts présentés sous un jour nouveau (« total talent », « lean »), ou encore elles sont l'occasion de « détourner » des termes existants (« changement de paradigme »). Pfeffer & Sutton font d'ailleurs subtilement remarquer que « le monde du business doit être le seul endroit où le terme 'gourou' a essentiellement des connotations positives ». Une bonne dose de critique/d'autocritique est donc requise, y compris au niveau de l'organisation, et permet de poser la première pierre d'une organisation *evidence-based*. Davantage se concentrer sur un travail *evidence-based* ne sous-entend nullement qu'il n'y a plus de marge pour l'innovation. Au contraire, c'est justement un « moteur » crucial pour mener à bien des innovations, vu que l'accent est placé sur des informations fiables et valides dans le but d'arriver à une solution efficace.