NOVARA
CONSULTING GROUP

Ce document a été traduit de l'anglais par une machine et peut contenir des erreurs. L'original en anglais se trouve à l'adresse https://www.novaracg.com/2026/07/24/the-workforce-is-an-investment-portfolio-most-organizations-cannot-prove-its-return/.

La main-d'œuvre est un portefeuille d'investissement. La plupart des organisations ne peuvent pas en prouver le rendement.

Heather Grizzle · 24 juillet 2026

Les programmes relatifs à la main-d'œuvre constituent le plus important investissement récurrent que portent la plupart des organisations, et le moins rigoureusement documenté. Le ROI comme gouvernance, non comme comptabilité.

Sommaire

1. Le ROI comme instrument probatoire, et non comme résultat comptable
2. La preuve exige la chaîne complète, pas le seul chiffre final
3. La transparence est une décision de confiance
4. La norme s'élève
5. Références

Focus sur le capital humain et la gouvernance organisationnelle

La paie, les avantages sociaux, la formation, les incitations, le recrutement, l'intégration, les aménagements et la fidélisation constituent généralement la plus importante dépense récurrente que porte une organisation. Ils sont aussi, avec une constance frappante, les moins rigoureusement documentés. Les projets d'investissement sont évalués, les contrats fournisseurs sont audités, et les achats technologiques font de plus en plus l'objet d'un examen d'approvisionnement rigoureux. Les investissements en capital humain sont fréquemment approuvés sur la seule force de l'intuition, de l'étalonnage par rapport à des organisations comparables, ou de la conviction raison-

nable mais non vérifiée qu'investir dans les personnes produit des retours. Cette conviction est généralement exacte. Elle n'est presque jamais documentée sous une forme qui résisterait à un examen externe.

C'est là le problème de gouvernance au cœur de la gestion du capital humain. La question à laquelle est confronté un directeur des ressources humaines n'est pas de savoir si un programme relatif à la main-d'œuvre a généré des économies. Elle est de savoir si l'organisation détient des preuves suffisantes pour démontrer que ces économies résultent de l'intervention plutôt que des conditions du marché, de variations saisonnières, de la composition de la main-d'œuvre, d'initiatives concomitantes, ou du hasard. Cette distinction sépare le reporting financier de l'assurance institutionnelle, et elle détermine si la fonction capital humain est traitée comme un centre de coûts à réduire ou comme un portefeuille d'investissement gouverné, doté d'un historique de performance défendable.

Le ROI comme instrument probatoire, et non comme résultat comptable

Le retour sur investissement a traditionnellement été présenté comme un calcul financier comparant les bénéfices d'un programme à ses coûts. L'arithmétique est utile mais insuffisante. Correctement appliqué, le ROI fonctionne comme un cadre probatoire qui permet à une organisation de justifier une décision, de démontrer sa responsabilité quant aux ressources consommées, et d'allouer le capital futur sur la base de résultats mesurés plutôt que de suppositions. Compris ainsi, le ROI n'est pas la ligne de clôture d'un rapport de programme. Il est l'architecture de gouvernance dans laquelle le programme a été conçu dès le départ.

Une étude de cas publiée par le ROI Institute, portant sur un programme d'incitation à la sécurité dans un environnement de fabrication d'acier, illustre à la fois la valeur et les limites de l'approche conventionnelle. Confrontée à des coûts d'accidents approchant les quatre cent mille dollars par an, la direction a déterminé que l'organisation ne manquait ni de politiques de sécurité ni de formation en sécurité. L'échec relevait de l'adhésion : les procédures existantes étaient comprises mais appliquées de manière inconstante. Plutôt que d'émettre des règles supplémentaires dans un environnement déjà saturé de règles, l'organisation a mis en œuvre un programme d'incitation comportementale visant la conformité plutôt que la connaissance.

Cette étape diagnostique est le moment le plus déterminant de toute la séquence, et il s'agit d'un jugement relevant du capital humain plutôt que de la finance. L'organisation s'est demandé quelle sorte de problème elle avait réellement. Les lacunes de formation, la conception des politiques, la structure des flux de travail, la pratique de supervision, les obstacles de communication, les niveaux de personnel, le désalignement des incitations et la culture opérationnelle produisent tous des symptômes de surface similaires et exigent des interventions entièrement différentes. Une organisation qui diagnostique à tort un problème de supervision comme un problème de formation achètera de la formation, n'observera aucun changement durable, et conclura que la main-d'œuvre est l'obstacle. L'analyse des causes profondes n'est donc pas une courtoisie préliminaire avant la conception d'un programme. Elle est la condition dont dépend toute revendication ultérieure de ROI, car un chiffre calculé sur un problème mal identifié mesure précisément la mauvaise chose.

Un chiffre calculé sur un problème mal identifié mesure précisément la mauvaise chose.

Pendant mon travail au sein de la gestion des problèmes d'assurance qualité à l'American Red Cross, les constats de qualité récurrents étaient traités par une analyse structurée des causes profondes plutôt que par des suppositions sur la performance individuelle des employés. L'objectif n'a jamais été simplement de réduire le nombre de constats réglementaires. Il était de comprendre pourquoi ces constats survenaient, d'identifier les facteurs systémiques qui les produisaient, et de mettre en œuvre des interventions susceptibles d'être évaluées objectivement dans le temps. La même discipline s'applique au roulement du personnel, à l'absentéisme, au volume de griefs, aux échecs d'intégration, aux défaillances d'accessibilité, et à tout autre schéma que les organisations attribuent habituellement aux personnes les plus proches du symptôme.

La preuve exige la chaîne complète, pas le seul chiffre final

Une preuve crédible en matière de capital humain se construit sur toute une chaîne plutôt qu'elle ne se capture en un seul point. La réaction des employés, l'acquisition de connaissances, l'application comportementale dans l'environnement de travail réel, la performance opérationnelle, l'impact financier et les résultats organisationnels fonc-

tionnent comme des mesures interconnectées. Un résultat financier favorable non étayé par des preuves d'un changement comportemental durable indique à une organisation que quelque chose s'est amélioré, non que son programme a causé cette amélioration. Inversement, de solides résultats d'apprentissage qui ne se traduisent jamais en comportement indiquent un échec de transfert situé dans la supervision, la charge de travail, les outils ou la structure d'incitation plutôt que dans le contenu du programme. La chaîne est diagnostique dans les deux sens, ce qui explique pourquoi les organisations qui ne mesurent que les points terminaux perdent la capacité d'expliquer leurs propres résultats.

La crédibilité de tout chiffre qui en résulte dépend également de l'honnêteté du côté des coûts. Les dépenses directes du programme sont relativement faciles à saisir. Les coûts indirects restent invisibles tout en façonnant matériellement les résultats : supervision de gestion, temps de supervision détourné des opérations, développement des communications, aménagements d'accessibilité, mise en œuvre technologique, soutien administratif, perturbation des flux de travail, et la productivité absorbée par la participation elle-même. Les omettre surestime systématiquement la valeur du programme et sous-estime ce que la performance durable exige réellement, ce qui produit à son tour des budgets sous-financés pour la deuxième année et l'apparence d'une érosion du programme.

L'omission réciproque est encore plus importante. Les organisations quantifient rarement ce que leur coûte une pratique de capital humain inefficace. Les blessures, l'absentéisme, le roulement et le remplacement, la perte de connaissances institutionnelles, l'examen réglementaire, l'exposition aux griefs et aux litiges, la dégradation du moral, les retards opérationnels, l'atteinte à la réputation, et la diminution de la confiance interne imposent des conséquences financières substantielles qui apparaissent rarement dans les rapports comptables standard. La gouvernance exige de nommer précisément ces coûts, précisément parce que leur invisibilité déforme les décisions stratégiques. Un programme de fidélisation évalué par rapport à son propre budget paraît coûteux. Évalué par rapport au coût pleinement chargé des départs qu'il évite, il apparaît fréquemment comme l'un des meilleurs investissements que l'organisation ait faits cette année-là.

La transparence est une décision de confiance

Dans le cas de la fabrication d'acier, la direction a choisi de ne pas divulguer le calcul du ROI aux employés, craignant que les travailleurs n'interprètent l'initiative comme un exercice de réduction des coûts déguisé en mesure de sécurité. La préoccupation est légitime et la résolution mérite un examen attentif. Retenir l'analyse protège le programme à court terme et concède quelque chose de durable : cela accepte, plutôt que de contester, la prémisse selon laquelle le raisonnement financier et l'intérêt des employés sont opposés.

La gouvernance du capital humain opère exactement dans cet espace. Les programmes relatifs à la main-d'œuvre sont mis en œuvre sur des personnes qui sont aussi les instruments de mesure, et leur interprétation des motivations de l'organisation conditionne directement les résultats mesurés. Une divulgation mal gérée confirme effectivement le cynisme. Une divulgation bien gérée démontre que l'organisation suit si ses engagements fonctionnent réellement, que les ressources ont été justifiées plutôt que supposées, et que des résultats partagés étaient l'objectif. Les employés qui comprennent comment une initiative améliore à la fois leurs conditions de travail et la pérennité de l'organisation ont nettement plus de raisons de maintenir les comportements dont dépend l'initiative. La stratégie de communication n'est pas accessoire à la question de la preuve. Elle en fait partie.

La norme s'élève

Les dirigeants, les conseils d'administration, les régulateurs, les assureurs, les auditeurs, les bailleurs de fonds, et de plus en plus les employés eux-mêmes attendent que les décisions organisationnelles reposent sur des preuves crédibles. Les exigences de reporting en capital humain, les attentes de divulgation relatives à la main-d'œuvre, et l'usage croissant d'outils algorithmiques dans le recrutement, la planification, l'évaluation de la performance et l'analyse de la main-d'œuvre poussent tous dans la même direction. Les programmes incapables de démontrer une valeur mesurable deviennent progressivement plus difficiles à défendre, quelle que soit la bonté de leurs intentions, et les fonctions capital humain incapables de produire des preuves à la demande voient leurs budgets jugés par des personnes qui n'en ont aucune.

La pression s'intensifie à mesure que les organisations adoptent l'intelligence artificielle au sein du cycle de vie de l'emploi. Lorsqu'un système fournisseur présélec-

tionne des candidats, achemine des aménagements, note la performance ou attribue des horaires, l'organisation a introduit un instrument de décision dans son fonctionnement en capital humain et hérité de la responsabilité de ce que fait cet instrument. La discipline probatoire est identique à celle décrite plus haut. Quel problème cet outil a-t-il réellement été acheté pour résoudre, quelle preuve établit qu'il résout ce problème, quel est son coût, y compris la supervision et les corrections qu'il génère, et quel est le coût de son échec, réparti sur la main-d'œuvre qui n'a aucune visibilité sur lui.

> **LE TEST DÉCISIF**
>
> Les organisations devraient se demander non seulement si un programme relatif à la main-d'œuvre a produit un retour financier mesurable, mais si ce retour est étayé par des preuves fiables, une méthodologie transparente, et une pratique de gouvernance capable de résister à un examen externe.

Chez Novara Consulting Group, nous traitons le ROI comme une composante de l'assurance institutionnelle plutôt que comme une revendication de performance. Les organisations devraient se demander non seulement si un programme relatif à la main-d'œuvre a produit un retour financier mesurable, mais si ce retour est étayé par des preuves fiables, une méthodologie transparente, et une pratique de gouvernance capable de résister à un examen externe. Lorsque l'investissement en capital humain est gouverné sur une base probatoire, les organisations prennent de meilleures décisions, allouent les ressources de manière plus défendable, et bâtissent la confiance interne dont dépend toute initiative future relative à la main-d'œuvre. C'est la preuve, non l'optimisme, qui établit la confiance.

Références

- Conbere, J. P., & Swenson, D. (2021). Hidden costs, unintended consequences, and complex organizational problems are why leaders often ignore them. Organization Development Review, 53(2), 9–15.
- Frick, B., Götzen, U., & Simmons, R. (2013). The hidden costs of high-performance work practices: Evidence from a large German steel company. ILR Review, 66(1), 198–216.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2024). Measuring ROI in a safety incentive program. ROI Institute.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Comment citer

Grizzle, H. M. (2026, July 24). La main-d'œuvre est un portefeuille d'investissement. La plupart des organisations ne peuvent pas en prouver le rendement.. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003351