

## Relations industrielles Industrial Relations



*Managing Performance through Training and Development*,  
Par Alan M. Saks et Robert R. Haccoun (2016) 7<sup>e</sup> édition,  
Toronto : Nelson Education Series in Human Resources  
Management, 503 pages. ISBN : 978-0-17-657029-3

Ahmed A. Traoré

Volume 73, Number 1, Winter 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1044437ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1044437ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Traoré, A. A. (2018). Review of [*Managing Performance through Training and Development*, Par Alan M. Saks et Robert R. Haccoun (2016) 7<sup>e</sup> édition, Toronto : Nelson Education Series in Human Resources Management, 503 pages. ISBN : 978-0-17-657029-3]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(1), 216–219. <https://doi.org/10.7202/1044437ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2018

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

ability to achieve both union goals and broader working-class interests.

This volume provides a timely and informative exploration of the role of unions in urban politics and fills a gap in the literature. MacDonald has done an excellent job of introducing the reader to the importance of unions as urban actors and the dynamics of urban politics. The case studies are well written and elucidate the complex relationship between unions and cities. The book will appeal to academics and students in labour studies, industrial relations, sociology and other social sciences as well as labour and community activists. Although labour is often found to be engaged in defensive battles with other powerful urban actors, e.g., real estate developers and urban gentry, the case studies provide many valuable insights into the development and execution of union urban strategies in different sectors under varying social, economic and political conditions.

One somewhat nagging aspect of the book seems to be an overly idealistic view of unions and the prospects for union renewal. It is hard to shake the idea that even where union strategies focus on advancing the greater “social good”, there is a strong and recurring theme of “what’s in it for us” and the pursuit of more immediate or short-term interests. Without question, MacDonald and the other contributors are keenly aware of and document what they consider the contradictions and dilemmas associated with various union strategies. As MacDonald notes: “The left has long lamented the absence of unions from political activity, and in particular from local and neighborhood-level politics that address a working class beyond the union membership and beyond the membership’s working identities” (p. 219).

That may be, but beyond the lament is a harsh reality. Unions are not homogeneous. They are often competitive, ideologically and politically diverse. Their visions differ and inter-union conflict is more common-

place than unusual. These divisions are most evident between unions representing the building trades and industrial workers, between private and public sector unions and among public sector unions. Yes, for some unions in the urban sphere, the pursuit of broader working-class strategies may be associated with the goal of union renewal, but that cannot be said for all or even most unions. The situation is further complicated when one considers the median union member. Many have migrated from the working class to the middle class and strive to solidify their middle class status. To boot, they have moved to the suburbs. One might reasonably ask whether we are truly speaking of contradictions and dilemmas or simply trade-offs made by unions and their members based on self-interest and satisfaction in achieving what is attainable.

**Joseph B. Rose**

Professor of Industrial Relations  
Degroote School of Business  
Mc Master University

### **Managing Performance through Training and Development**

Par Alan M. Saks et Robert R. Haccoun  
(2016) 7<sup>e</sup> édition, Toronto : Nelson  
Education Series in Human Resources  
Management, 503 pages.  
ISBN : 978-0-17-657029-3.

À l’heure d’une compétition accrue en raison de la mondialisation, la seule certitude dans l’environnement économique des entreprises s’avère être la constante du changement qui demande, de leur part, une capacité d’adaptation rapide. Cette réalité requiert des entreprises de fournir à leurs employés des programmes de formation et de développement afin de leur permettre de mettre à jour ou de renforcer leurs compétences, leurs habiletés et leurs comportements. L’ouvrage de Saks et Haccoun répond, en grande partie, à cette préoccupation en fournissant aux professionnels des ressources humaines, aux cadres, aux enseignants et aux étudiants les

éléments théoriques et pratiques dans le but, d'une part, de comprendre les enjeux liés à la formation et, d'autre part, de fournir des pistes qui permettront l'élaboration de politiques de formation et de développement dans les organisations. La 7<sup>e</sup> édition de *Managing Performance through Training and Development* revient avec un contenu revu et enrichi de deux nouvelles fonctionnalités intégratives (*Flash forward Case Questions* et *Running Case Study*). Cette nouvelle édition devrait permettre au lecteur d'avoir une meilleure compréhension des concepts-clés liés à la formation et au développement, et lui procurer un accès à des outils pédagogiques.

Saks et Haccoun proposent, dans ce manuel de 15 chapitres, une structuration qui renforce l'apprentissage et l'habileté du lecteur. Le début de chaque chapitre rappelle les objectifs attendus et, à la fin, le lecteur retrouve une série de questions qui, discutées, permettent de synthétiser le contenu du chapitre abordé. *Managing Performance through Training and Development* introduit, également, des études de cas qui aident le lecteur à appliquer le contenu des différents chapitres. On y retrouve des encadrés qui mettent l'accent sur les concepts théoriques et les tendances actuelles en matière de formation et de développement.

D'entrée de jeu, le chapitre 1 introduit bien la matière en relevant l'importance de la formation et du développement pour les employés, les organisations et la société de façon générale. Les auteurs s'inscrivent dans la perspective contingente de la gestion des ressources humaines et soulignent que le processus de formation et de développement doit être aligné sur la stratégie de l'organisation et sur les autres processus des ressources humaines afin de contribuer à la performance organisationnelle. De plus, ce chapitre définit le modèle de l'*Instructional System Design (ISD)* qui fonde l'ensemble de leur approche sur la formation et le développement. Le modèle ISD présente la

formation et le développement comme un processus en trois étapes qui consiste à : 1- analyser les besoins, 2- concevoir et réaliser la formation, et 3- évaluer la formation.

Les chapitres 2 et 3 traitent de la gestion de la connaissance dans les organisations. Le chapitre 2 revient sur les caractéristiques de l'organisation apprenante selon le modèle des cinq principes de Peter Senge qui sont la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, l'apprentissage de groupe, la construction d'une vision partagée et les systèmes de pensée. Il souligne également les différents types de connaissance et les trois niveaux d'apprentissage que sont les niveaux individuels, de groupe et organisationnels. S'attardant au niveau individuel, le chapitre 3 relève les facteurs qui influencent l'apprentissage et la rétention. Il montre comment ceux-ci sont liés au comportement des individus, à la performance individuelle et à l'efficacité organisationnelle. Ce chapitre discute aussi des résultats d'apprentissage, des étapes d'apprentissage, des styles d'apprentissages, des théories d'apprentissage et de la théorie de la motivation.

Le processus de formation et de développement est analysé dans les chapitres 4 à 8. Tout d'abord, le chapitre 4 s'intéresse à la première étape de ce processus, soit l'analyse des besoins de formation. L'on note que l'analyse des besoins se fait à trois niveaux (l'organisation, la tâche et la personne) afin d'être capable de déterminer les problèmes réels et les méthodes de formation adéquates. Quant au chapitre 5, il met l'accent sur la conception du programme de formation. Bien définir les objectifs de la formation, la décision d'une conception interne à l'organisation ou le recours à un intervenant externe, mais aussi le choix du contenu et des méthodes de formation (active versus passive) sont discutés en détail dans ce chapitre. Le chapitre 6 revient sur neuf des méthodes de formation les plus utilisées dans le cadre des formations hors entreprises : conférence, débat, étude de cas, étude des incidents, formation en

modélisation de comportement, jeu de rôle, simulations, jeux, apprentissage par l'action. Il introduit à l'utilisation des médias comme outils de formation afin de permettre d'atteindre les objectifs d'apprentissage et de rétention. Au surplus, ce chapitre discute de la nécessité de considérer les aptitudes et les caractéristiques individuelles dans le choix des méthodes de formation. Pour sa part, le chapitre 7 analyse les méthodes de formation intra-entreprise, en relevant les avantages et les inconvénients de chacune d'elles. Ce chapitre fait, en outre, une comparaison entre les méthodes de formation intra-entreprise et hors entreprise. Il souligne l'importance de combiner plusieurs méthodes dans la réalisation du programme de formation afin de renforcer les compétences des employés. Le chapitre 8 discute des méthodes de formation basées sur les technologies. Saks et Haccoun décrivent et expliquent les différences entre plusieurs méthodes de formation contemporaines, notamment la formation basée sur les technologies, la formation à l'aide d'ordinateur et la formation en ligne. Ces méthodes de formation basée sur les technologies favorisent l'émergence de classes virtuelles qui offrent plus de flexibilité pour déployer des programmes de formation individualisée, adaptés au besoin tant de l'organisation que des employés. Ce chapitre explique également comment concevoir un programme efficace de formation basé sur l'utilisation d'ordinateur et le recours aux outils comme la vidéoconférence, les conférences en ligne et les séminaires en ligne.

De son côté, le chapitre 9 s'attarde au déroulement de la formation. La question du plan de la formation est discutée, ainsi que les caractéristiques du formateur efficace, soit être expert en la matière, tout en étant dynamique dans ses méthodes de formation. Aussi, ce chapitre traite du choix des employés qui ont besoin de formation et des méthodes permettant de créer un climat propice au déroulement de celle-ci. Ce chapitre porte également sur les pro-

blèmes liés au déroulement de la formation et les solutions qui pourraient y être apportées. L'une des problématiques inhérentes à la formation demeure la question du transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail afin de répondre efficacement au besoin de l'organisation. Le chapitre 10 aborde cette question en se fondant sur le modèle de Baldwin et Ford (1988). Ce chapitre explique les stratégies favorisant le transfert de l'apprentissage auxquelles ont recours les gestionnaires, les formateurs et les employés, et ce, avant, pendant et après la formation. Par exemple, le fait pour la direction de s'assurer que les employés formés aient les opportunités fréquentes d'appliquer les connaissances et les techniques apprises. En outre, ce chapitre analyse le système de transfert et ses implications afin d'améliorer le transfert de l'apprentissage.

L'évaluation de la formation est abordée dans les chapitres 11 et 12. Le premier explique les raisons d'évaluer un programme de formation avant de soulever les barrières et les facteurs qui influencent cette évaluation. Ce chapitre revient sur les différents types d'évaluations et les principales variables de mesure d'un programme de formation. Quant au second, il poursuit la thématique de l'évaluation de la formation en décrivant les méthodes et les approches de calcul des coûts et bénéfices d'une action de formation. Plusieurs approches sont développées, notamment le calcul du bénéfice net, le ratio coût-bénéfice et le retour sur investissement. Ce chapitre soulève aussi l'importance de la crédibilité lorsqu'on évalue les bénéfices financiers des programmes de formation et de développement.

Pour leur part, les chapitres 13 et 14 abordent les différents types de formation dans les organisations. Le premier les explique et les compare. Il décrit les situations dans lesquelles un type de formation est recommandé par rapport à un autre. Le second discute de l'importance de développer les capacités de leadership des gestionnaires à travers des programmes de développement

des capacités en gestion ou management. Ce chapitre définit les attentes liées au rôle de gestionnaire, mais également le contenu et les méthodes pour un programme efficace de développement des capacités en management.

Enfin, le chapitre 15 conclut bien le livre en discutant des enjeux contemporains liés à la formation et au développement. D'abord, il montre comment les attentes des organisations envers la formation professionnelle ont changé. Ensuite, il explique l'évolution des programmes de formation et de développement dans les organisations, ainsi que la place qu'occupe l'éthique dans cette activité stratégique. Ce chapitre se termine avec une discussion sur la formation continue.

Avec sa 7<sup>e</sup> édition, ce livre permet de suivre l'évolution de la formation et du développement dans les organisations d'hier à aujourd'hui. Toutefois, il convient de noter certaines limites. Si les auteurs présentent une perspective contingente de la formation, ils ne débattent pas, dans ce livre, de l'épineux problème de l'efficacité de la formation prise isolément, par rapport aux autres pratiques de ressources humaines. L'apport stratégique de la formation devrait prendre en compte l'influence que les autres pratiques des GRH pourraient exercer sur son efficacité. En outre, les effets de la formation et du développement personnel sur les résultats financiers ne sont pas montrés de façon explicite. L'ouvrage postule que l'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle devrait conduire à une meilleure performance financière. Une telle démonstration est à nuancer, car plusieurs facteurs exogènes et endogènes peuvent venir influencer le résultat financier des entreprises. Qu'à cela ne tienne, le livre *Managing Performance through Training and Development* constitue assurément un ouvrage essentiel qui comprend développement théorique et outils pratiques favorisant une meilleure compréhension des programmes de formation et de déve-

loppement dans les organisations et, ultimement, une instauration réussie.

**Ahmed A. Traoré**

Docteurant

École de relations industrielles

Université de Montréal

### **The Rise and Fall of Corporate Social Responsibility**

By Douglas M. Eichar (2015) Piscataway, NJ: Transaction Publishers (reedited by Routledge in 2017).

ISBN: 978-1-4128-5690-4.

This book brings to mind the following question: What would happen if, rather than engage in "corporate social responsibility", companies merely paid their fair share of taxes?

In the 1980s, the Canadian federal corporate income tax rate was 47.6%. Today it is 15%. A similar phenomenon has occurred in the United States. The Canadian Centre for Policy Alternatives' estimates, very conservatively, that every percentage point increase in the general corporate tax rate would net the Canadian federal government \$1.4 billion (this takes into account tax shifting, and economic and behavioural responses). From that figure, another conservative estimate is that, by cutting corporate income taxes in all those years, the federal government has foregone about \$400 billion in revenues.

That is just the federal government. It is not going too far out on a limb to suggest that governments, federal and provincial, across Canada may have given up over half a trillion dollars in revenue from those tax holidays.

Now, let us consider how much money all of the corporations in Canada have spent in "corporate social responsibility" over the same period. That is not an easy calculation to make. However, corporations would have to be spending at least 10% of their profits on those good works to even come close to how much they have gained in tax cut largesse. Imagine Canada, the non-profit promoter of corporate giving, esti-