

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
JONATHAN FORTIER

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, EFFETS SUR LA
PERFORMANCE DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES QUÉBÉCOISES,
UNE ÉTUDE EMPIRIQUE

MARS 2011

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Table des matières

Table des matières.....	ii
Liste des figures	v
Remerciements.....	vii
CHAPITRE 1 : Problématique.....	8
1. Problématique	9
1.1 Introduction.....	9
1.2 Les ressources humaines comme avantage concurrentiel	13
1.3 La gestion stratégique des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle..	14
1.3.1 Approche universaliste	15
1.3.2 Approche de contingence.....	17
1.3.4 Approche configurationnelle	18
1.3 Conclusion et proposition de recherche	20
CHAPITRE 2 : Cadre théorique	23
2. Cadre théorique	24
2.1. Introduction.....	24
2.2. La gestion stratégique des ressources humaines.....	25

2.3. Modèles en gestion stratégique des ressources humaines	29
2.4. La perspective universaliste.....	38
2.4.1. Fondements théoriques.....	38
2.4.2. Support empirique	42
2.4.3. Critique des études empiriques	60
2.5. Le modèle de recherche retenu	62
2.5.1. Variables indépendantes.....	63
2.5.3. Variables de performance sociale	73
Chapitre3 : Méthodologie	78
3. Méthodologie.....	79
3.1. Introduction	79
3.2. Stratégie et type de recherche.....	79
3.3. Population à l'étude.....	81
3.4. Phases opérationnelles de la recherche.....	84
3.4.1. Échantillonnage.....	84
3.5. Construction de l'outil de collecte.....	85
3.5.1. Mesure des concepts	86
3.5.2. Variables indépendantes	87
3.5.3. Variables dépendantes	89

3.4. Administration des questionnaires	90
3.4. Analyse des données.....	91
Chapitre 4 : Résultats et analyses.....	92
4.1 Introduction	93
4.2 Présentation des résultats.....	94
4.3 Conclusion.....	103
Chapitre 5 : Conclusion.....	106
5. Conclusion.....	107
Références	114
Références	115
Annexes.....	133
Annexe 1.....	134

Liste des figures

Figure 1 : Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste.....	16
Figure 2 Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche de contingence	18
Figure 3: Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle	19
Figure 4: Modèles de gestion stratégique des ressources humaines	37

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions de la GSRH	27
Tableau 2 : Liste des codes SCIAN	83
Tableau 3 : Dimensions et indicateurs portant sur la GRH.....	88
Tableau 4 : Dimensions et indicateurs de performance	89
Tableau 5 : Matrice des corrélations	97
Tableau 6: Analyses de régression.....	103

Remerciements

Le long périple qu'est de réaliser la rédaction d'un mémoire est un exercice qui demande volonté, motivation et persévérance. Tout ceci aurait été impossible à réaliser sans le soutien que plusieurs m'ont apporté tout au long de ce processus tumultueux.

Je tiens à remercier en premier lieu mon directeur de recherche M. Michel Arcand qui par ses suggestions et sa motivation a permis de dénouer de nombreuses impasses. Merci à mes correcteurs M. Guy Arcand et M. William Menville pour les suggestions qui ont amélioré la qualité de ce mémoire. Merci à mes parents Lise et Claude qui, malgré les nombreux détours que j'ai pu prendre dans mon parcours, ont toujours été derrière moi pour m'encourager et me permettre de continuer ce projet. C'est en grande partie grâce à vous que j'ai pu l'achever. Merci à ma sœur Jacinthe et mon frère Étienne pour leur intérêt et leurs encouragements. Merci à mes amis qui ont compris le sérieux de ma démarche et qui m'ont apporté un grand soutien dans les moments les plus difficiles. Merci à ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce travail par leur soutien, leurs connaissances, leur engagement, leurs conseils.

Cette grande aventure n'aurait pu se faire sans vous et une partie de cet ouvrage vous revient. Merci à vous.

CHAPITRE 1 : Problématique

1. Problématique

1.1 Introduction

À l'heure de la mondialisation des marchés, les entreprises font face à de nombreux défis. Alors qu'il y a près de vingt ans, avant l'accord de libre-échange Canada — États-Unis, les entreprises pouvaient compter sur la proximité des marchés et sur les différentes barrières à l'importation pour garder un avantage compétitif sur les entreprises hors du pays. Avec l'arrivée massive de produits des pays du continent asiatique, l'abolition des frontières de l'Union Européenne, l'ALÉNA, les produits traversent les frontières de plus en plus librement et les producteurs qui avaient de la difficulté à exporter et à trouver des clients étrangers se retrouvent avec une multitude de marchés accessibles et par le fait même un plus grand nombre de concurrents. L'ouverture des marchés n'est qu'un exemple des nombreux défis que doivent relever les entreprises aujourd'hui.

De plus, dans le contexte économique mondial qui se trouve présentement fragilisé suite à la crise financière des dernières années où un fort ralentissement économique s'est fait ressentir, plusieurs entreprises que l'on pouvait croire immuables se sont retrouvées dans une situation précaire. Ce contexte a changé la donne économique mondiale et les entreprises ont dû s'adapter pour survivre alors que plusieurs clients disparaissaient causé par un manque de fond ou une faillite.

Pour rester compétitives, les entreprises doivent se rabattre sur de nouvelles stratégies pour survivre : contrôle des stocks, gestion des avoirs, fusion acquisition, spécialisation, recherche et développement, pour ne nommer que celles-ci. Cependant, les entreprises ont à leur disposition une ressource qui peut leur donner un avantage concurrentiel important : leurs ressources humaines (RH). Longtemps reléguée en arrière-plan, la gestion des ressources humaines est passée de fonction de support aux autres fonctions de l'entreprise pour être maintenant perçue comme un élément stratégique qui permet aux entreprises de se démarquer de la concurrence (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Les entreprises n'ont désormais plus le choix de réviser leurs méthodes de gestion des ressources humaines pour garder une position concurrentielle et améliorer leur performance (Chrétien, *et al.* 2005). Elles doivent passer de la simple gestion des ressources humaines (GRH) à la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

Bien des études ont tenté de décrire le comportement humain en milieu de travail, de plus, plusieurs théories ont été élaborées pour permettre de développer de meilleures pratiques en gestion des ressources humaines et ainsi augmenter la productivité et la valeur des entreprises. Ce sujet a aussi attiré l'attention des chercheurs en gestion, ce qui les a menés à produire plusieurs recherches en gestion stratégique des ressources humaines. Les ressources humaines peuvent être pour les entreprises un véritable casse-tête, comparativement à de la machinerie où l'on peut contrôler les outputs en modifiant

une variable à la fois pour obtenir de meilleurs résultats. Le comportement humain est bien peu prévisible et complexe à gérer. Plusieurs chercheurs décrivent la gestion stratégique des ressources humaines comme une « boîte noire » où les interactions ne sont pas tout à fait claires (Arcand, 2000; Chrétien, *et al*, 2005; Fey, 2008).

St-Onge (2009) définit la gestion des ressources humaines comme l'ensemble des pratiques de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines, des employés d'une entreprise. Nous pouvons préciser les activités de ressources humaines au sein de l'organisation en nommant par exemple la dotation, l'accueil, la formation, le développement, la gestion de carrière, la rémunération, l'évaluation du rendement. Bien que la gestion des ressources humaines soit un domaine qui est relativement bien encadré, la gestion stratégique des ressources humaines est un champ d'études où plusieurs morceaux du casse-tête manquent.

L'inclusion de la notion de stratégie dans la GRH pour devenir la gestion stratégique des ressources humaines nous questionne sur le pourquoi de la stratégie. Martinet (2006), en citant Morin (1990), nous éclaire sur la nécessité de la stratégie en entreprise : « La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] (elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain. » Les entreprises étant des

environnements complexes où bien peu de choses sont prévisibles, il est important de planifier et tenter de prévoir les possibles et aussi les improbables. Considérant le fait que l'information concernant les réactions des ressources humaines ne peut être parfaite et totalement prévisibles, il devient donc primordial de constituer des théories qui permettent de comprendre cette réalité en ayant des outils d'analyse, de planification, ainsi que des statistiques permettant de mieux cerner les impacts possibles des actions posées.

Mais qu'en est-il du type d'entreprise qui emploie le plus de travailleurs au Québec, soit les petites et moyennes entreprises (PME)? Bien peu d'études se sont intéressées à la gestion stratégique des ressources humaines en contexte de petite et moyenne entreprises (Chrétien, *et al*, 2005). Ainsi pour pallier à cette lacune de la littérature, nous tenterons donc d'analyser la gestion stratégique des ressources humaines en contexte de petite et moyenne entreprise. Pour ce faire, nous explorerons premièrement comment les ressources humaines peuvent être un avantage concurrentiel pour une entreprise, par la suite nous ferons un bref survol des différentes théories en gestion stratégique des ressources humaines.

1.2 Les ressources humaines comme avantage concurrentiel

Dans un environnement où l'accès aux ressources financières, aux marchés et à la technologie est facilité, où les barrières à l'entrée dans un marché sont de plus en plus faibles, et où la concurrence est d'autant plus féroce, la théorie de la concurrence parfaite se rapproche de la réalité. Les ressources sont mobiles; l'information circule rapidement; la technologie est facilement accessible. Alors, les entreprises doivent, pour garder un avantage concurrentiel sur leurs compétiteurs, user d'astuce pour créer des ressources matérielles et immatérielles leur permettant d'être, du moins pour un certain temps, avantagées sur le marché. Pour réussir cet objectif, celles-ci peuvent miser sur les ressources humaines (Barney, 1991; Arcand, 2000).

Barney (1991) nous dit que pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit créer et implanter des stratégies se basant sur ses forces internes et ce, tout en réduisant ses faiblesses. De plus, elle doit miser sur les opportunités de l'environnement tout en neutralisant les menaces externes. Pour ce faire, elle doit utiliser soit son capital et ses ressources humaines et organisationnelles. Nous étudierons principalement pourquoi l'entreprise devrait utiliser ses ressources humaines comme vecteur pour créer un avantage concurrentiel. Le capital en ressources humaines comprend la formation, l'expérience, l'intelligence, le jugement, les idées, les relations des cadres et des travailleurs d'une entreprise (Barney, 1991). Pour sa part, un avantage concurrentiel est

une stratégie implantée en entreprise qui est absente chez les concurrents et qui peut difficilement être imitable et non substituable (Porter, 1985; Jacobson, 1988; Barney, 1991; Arcand, 2000) Or, bien peu de ressources peuvent satisfaire ces critères.

Par ces définitions, nous pouvons conclure que les ressources humaines peuvent être considérées comme un avantage concurrentiel par leur caractère unique, difficilement imitable ou substituable. Puisque chaque employé possède des caractéristiques qui lui sont propres et que les interactions et relations entre ceux-ci sont uniques et non transférables d'une personne ou d'une entreprise à l'autre. Chaque individu possède : une expérience, des aptitudes, des expériences, un raisonnement, qui lui sont propres et ces caractéristiques ne sont pas transférables d'une personne à une autre et d'une entreprise à une autre (St-Onge, 2009). Or, les entreprises possédant des ressources humaines performantes ont tout avantage à tout mettre en œuvre pour garder cet actif rare et précieux et de tenter de développer le plus possible le potentiel de performance de ceux-ci.

1.3 La gestion stratégique des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle

En se basant sur les principes préalablement mentionnés, la gestion des ressources humaines peut être considérée comme une ressource précieuse qui pourrait être déterminante pour la performance, voir la survie d'une entreprise. Bien que les RH

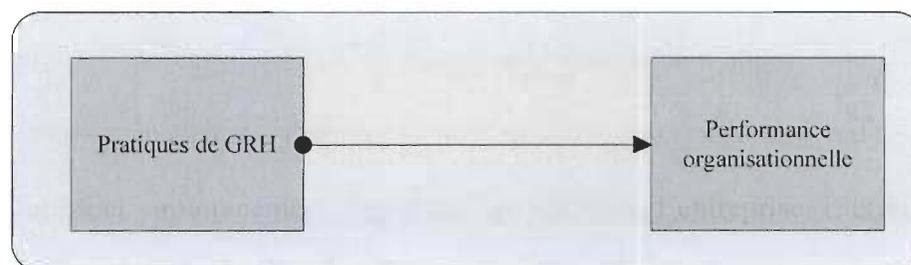
puissent être un actif de valeur pour l'entreprise, elles restent néanmoins complexe. Comme tout actif, il doit être utilisé et géré avec adresse. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la gestion stratégique des ressources humaines au cours des deux dernières décennies (Delery, Doty, 1996; Huselid, Jackson, Schuler, 1997; McMahan, Vrick, Wright, 1999; Arcand, 2000; Lacourcière 2001; Chrétien, *et al*, 2005; Tzafrir, 2006; Bernard, 2009). Ces recherches ont permis d'établir différentes théories en GSRH. Étant donné la complexité de la GRH, il n'est pas étonnant de voir plus d'une théorie faire école. Principalement, trois approches sont reconnues dans la littérature soit : l'approche universaliste, l'approche configurationnelle et l'approche de contingence.

1.3.1 Approche universaliste

Selon l'approche universaliste, il existerait des pratiques de gestions des ressources humaines qui, toutes choses étant égales par ailleurs, peuvent augmenter la performance organisationnelle des entreprises. Elle postule que certaines pratiques sont toujours meilleures que d'autres et que toutes les organisations devraient les implanter (Delery, Doty, 1996; Arcand 2000; Baron 2004). Le postulat de base de cette approche exclut la stratégie de l'entreprise du modèle de base. Le simple fait d'implanter ces pratiques exemplaires devrait procurer un avantage à l'entreprise.

L'approche universaliste en gestion des ressources humaines fait la recension des pratiques exemplaires en gestion des ressources humaines. Elle repose sur trois principes majeurs (Allani, Arcand, et Bayad, 2003). Selon cette approche, certaines pratiques en GRH sont meilleures que d'autres et elles peuvent être implantées dans n'importe quelle organisation (Delery et Doty, 1996). Ce ne sont pas toutes les pratiques de GRH qui peuvent être considérées comme stratégiques; celles qui le sont apportent un avantage et une performance financière à l'entreprise (Allani, *et al*, 2003). L'addition des différentes pratiques utilisées simultanément augmente l'efficacité de l'entreprise. L'effet final sera l'addition des effets individuels des différentes pratiques utilisées. De plus, l'effet de ces pratiques serait indépendant des autres pratiques, les pratiques n'interfèrent pas entre elles. Bien que de plus en plus critiquée (Arcand, 2000), elle jette des bases intéressantes à la GSRH.

Figure 1 : Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste



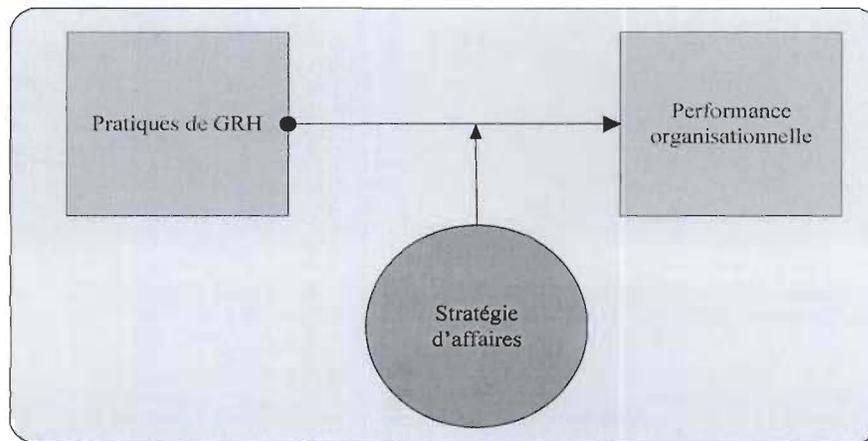
(Source: McMaHan, Vrick, Wright 1999)

1.3.2 Approche de contingence

L'approche de contingence diverge de l'approche universaliste, dans le sens où les stratégies de ressources humaines ne peuvent être efficaces que si elles sont en accord avec les stratégies de l'entreprise. Elle contredit l'affirmation de l'approche universaliste qui exclut la stratégie d'entreprise de son modèle. Certains chercheurs, critiques de l'approche universaliste, vont même jusqu'à dire que considérer telle quelle l'approche universaliste serait comme « [...] considérer la GRH comme une sorte de panacée organisationnelle » (Arcand, 2000, p : 25).

Le postulat de base de l'approche de contingence est que : « [...] certaines pratiques de GRH sont efficaces sur la performance de l'entreprise si, et seulement si, ces pratiques sont alignées sur la stratégie de l'entreprise » (Arcand, 2000; Baron, 2004; Delery, Doty, 1996; Jackson, Schuler, Riviero, 1987; McMahan, Virick, Wright, 1999; Schuler, 1992; Schuler, Jackson, 1987; Youndt, Snell, Dean, Lepak, 1996). La figure 2 représente bien l'influence de la stratégie d'affaire sur la performance organisationnelle et les pratiques de GRH.

Figure 2 Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche de contingence



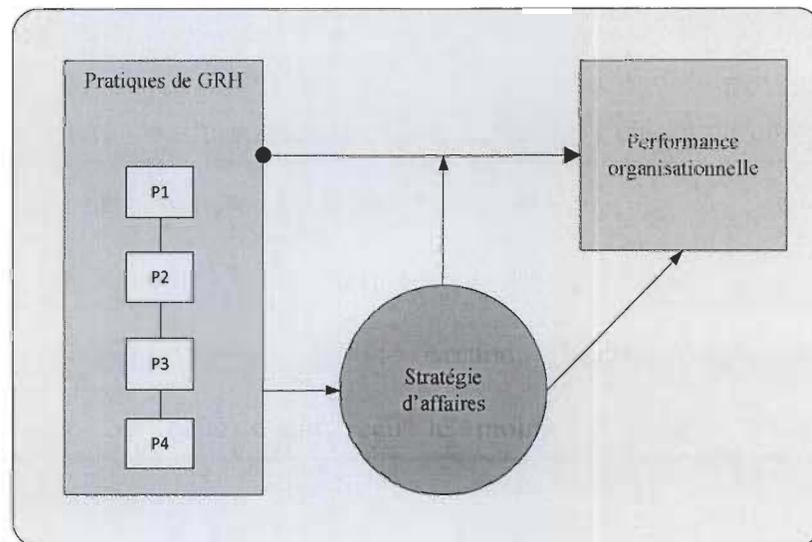
(Source :Mc MaHan, Vrick et Wright 1999)

1.3.4 Approche configurationnelle

L'approche configurationnelle est la plus complexe des approches que nous étudierons, mais aussi la plus complète des trois (Arcand 2000; Baron, 2004; Becker et Gerhart, 1996; Delery, 1998; Delery, Doty, 1996; McMahan, Virick, Wright', 1999; Morris, Pinnington, 1998; Poole, 1997; Purcell, 1999; Whitfield, Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999.). Le postulat de cette théorie sous-tend que les pratiques de GRH ne sont stratégiques que si elles ont une forte consistance interne entre elles et avec la stratégie d'entreprise (Dyer, Holder, 1988; Wright, Snell, 1991, 1998; Dyer, Reeves, 1995; MacDuffie, 1995; Whitfield, Poole, 1997; Arcand 2000; Baron, 2004). De plus, si

la consistance interne des pratiques est forte, l'effet de l'ensemble des pratiques sera plus grand que la simple addition de l'effet de chacune des pratiques (Baird, Meshoulam, 1988; Barney, 1995B; Dyer, Kochan, 1995; Dyer, Reeves, 1995; Whitfield, Poole, 1997; Baron, Kreps, 1999; Arcand, 2000). Cependant, l'approche configurationnelle est celle ayant reçu le moins de support empirique moins impressionnant (Arcand 2000).

Figure 3: Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle



(Source: Mc MaHan, Vrick et Wright 1999)

1.3 Conclusion et proposition de recherche

Les trois approches que nous avons définies ont toutes été validées empiriquement, et ce, dans plusieurs contextes. Les études concluent généralement que certaines pratiques de GRH ont un impact positif sur la performance de l'entreprise, la satisfaction des employés et leur rétention au travail (Arcand, 2000; Becker, Gerhart, 1996; Boxall, Steeneveld, 1999; Delery, Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean, Lepak, 1996; Pfeffer, 1994, 1998a, 1998 b; Pfeffer, Veiga. 1999; Tzafrir, 2006). Bien que ces recherches nous permettent de mieux comprendre le lien entre GRH et performance de l'entreprise, celui-ci reste encore nébuleux.

Ces approches diffèrent cependant en plusieurs points. La perspective universaliste, la plus simple des trois approches ne tiens compte que de l'implantation de pratiques exemplaires de GRH pour influencer sur la performance de l'entreprise. La perspective de contingence pour sa part tiens compte de la stratégie de l'entreprise pour choisir les pratiques de GRH à implanter pour influencer la performance de l'entreprise. Finalement, la perspective configurationnelle postule que les pratiques de GRH doivent avoir une grande consistance interne en lien avec la stratégie de l'entreprise pour influencer sur la performance de l'entreprise.

Il est encore difficile de prédire et de comprendre exactement quel est l'effet direct des pratiques de ressources humaines sur l'entreprise, ne serait-ce que par des problèmes méthodologiques. Arcand (2000) note une problématique dans la littérature au niveau des effets des politiques de gestion de ressources humaines. En effet, les variables utilisées semblent souvent être inappropriées, les fondements théoriques faibles et les stratégies de recherches peuvent être contestés.

Dans le jeune champ de recherche qu'est la gestion stratégique des ressources humaines, il reste encore beaucoup à faire pour trouver des liens clairs et reproductibles entre la GRH et la performance de l'entreprise. Bien que des liens aient été démontrés entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise, nous tenterons de mettre en lumière quelques-uns de ces liens à l'aide de l'approche universaliste. Bien que plusieurs recherches aient été menées à l'aide de cette approche, peu de chercheurs se sont intéressés aux petites et moyennes entreprises en lien avec la GSRH. De plus, nous nous intéresserons plus précisément aux entreprises manufacturières. Dans le contexte de concurrence internationale et de fragilité économique mondiale, les PME doivent se démarquer de la concurrence en créant des avantages stratégiques. Alors, nous tenterons de vérifier : quels sont les effets de la gestion des ressources humaines sur la performance chez les petites et moyennes entreprises manufacturières du Québec?

Pour répondre à cette question, nous étudierons le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise chez les entreprises manufacturières québécoises en fabrication de machinerie. Pour ce faire, nous sonderons les entreprises à l'aide d'un questionnaire électronique que nous aurons conçu. Nous porterons une attention particulière à la confection de ce questionnaire pour afin que tous les éléments que nous désirons étudier soient présents et correctement évalués. Finalement, nous innoverons au niveau du type d'entreprise étudié, très peu d'études se sont intéressées au PME manufacturières et aucune n'a, à ce jour, étudié le secteur particulier de la fabrication de machinerie.

CHAPITRE 2 : Cadre théorique

2. Cadre théorique

2.1. Introduction

La gestion des ressources humaines a grandement évolué depuis l'apparition de l'ère industrielle, cependant ce n'est qu'au tournant des années soixante que l'on voit apparaître la notion de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Partant du simple processus d'embauche et de paies, la fonction ressources humaines s'est tranquillement élevée au niveau d'éléments faisant partie prenante de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

La littérature scientifique nous démontre quatre grands modèles de gestion stratégique. Bayad (2004), dans une revue de littérature en stratégie identifie ces quatre modèles sur lesquelles reposent les différentes théories de la GSRH. De ces quatre modèles, celui de la planification stratégique est le plus important. Cependant, nous retiendrons principalement le modèle des ressources stratégiques puisque nous nous attarderons à la perspective universaliste comme théorie centrale pour mener notre travail de recherche.

La performance des entreprises est un concept central en gestion, car n'est-ce pas l'objectif de toute entreprise d'exceller pour assurer sa survie? Plusieurs chercheurs se sont intéressés au lien qui existe entre la performance des entreprises et la gestion des

ressources humaines. Les études de Arcand (2000), Delery et Doty (1996), Huselid, Jackson, Schuler (1997), Lacoursière (2001) ainsi que Tzafrir (2006), ne sont que quelques-unes des études ayant démontré un lien entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance des entreprises, et ce, selon la perspective universaliste.

Au cours du présent chapitre, nous explorerons la perspective universaliste en gestion stratégique des ressources humaines en analysant la littérature parue à ce jour sur le sujet. Dans un premier temps, nous définirons le concept de la gestion stratégique des ressources humaines. Nous détaillerons aussi les différents modèles de GSRH. Par la suite, nous ferons une revue des différents écrits portant sur la perspective universaliste en gestion stratégique des ressources humaines. Finalement, nous proposerons notre modèle de recherche.

2.2. La gestion stratégique des ressources humaines

Les termes qui définissent la gestion des employés ont changé au cours des années. Passant de la « gestion du personnel » (GP) pour ensuite devenir la « gestion des ressources humaines » (GRH), pour finalement aujourd'hui évoluer vers la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). C'est au début des années quatre-vingt

que la notion de GSRH est apparue avec dans les travaux de Peters et Waterterman (1982). Selon Arcand (2000), bien que plusieurs auteurs se soient intéressés à la GRH auparavant, c'est avec cet ouvrage que nous avons pu découvrir que la GRH était beaucoup plus qu'une fonction inférieure et de support aux autres fonctions de l'entreprise.

À la lecture des différentes définitions de la GSRH, telles que présentées au tableau 1, nous pouvons remarquer qu'il n'existe pas de consensus formel sur une définition unique du concept. Arcand (2000) remarque que, malgré le fait que chaque auteur semble avoir une définition propre, ce n'est qu'une question de sémantique qui les différencie. La GSRH s'oppose clairement aux principes de GP et de GRH. Petit *et al* (1993) définissent la gestion de personnel comme étant une multitude de pratiques et de programmes implantés en entreprise et juxtaposés les uns aux autres sans qu'il n'y ait de réelle coordination et de réalisation d'objectifs communs. La gestion des ressources humaines pour sa part « [...] consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation » (Sekiou *et al*, 2001).

Tableau 1 : Définitions de la GSRH

Miller (1989) :

La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.

Walker (1992) :

La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.

Boxall (1994) :

La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.

Schuler (1992)

La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :

- *l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme;*
- *la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles;*
- *la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.*

Hendry et Pettigrew (1990) :

La GSRH regroupe quatre éléments principaux :

- *l'utilisation de la planification;*
- *la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie ";*
- *l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché;*
- *regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".*

Wright et McMahan (1992) :

La GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Sisson (1990) :

La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :

- *la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement;*
- *le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement;*

- le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme;
- l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de "révéléateur", de "responsabilisation" et de "facilitateur".

Guest (1987) :

La GSRH se donne quatre priorités :

- l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation;
- une structure organisationnelle flexible;
- un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;
- une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.

Source : Bayad, Arcand, Arcand, Allani, 2004

Les différentes définitions de la gestion stratégique des ressources humaines présentées au tableau 1 font ressortir trois constats qui permettent de différencier la GSRH de la GP et de la GRH (Arcand, 2000; Bayad, 2004; Baron 2005). Premièrement, la GSRH nécessite une cohérence avec les pratiques de GRH et avec la stratégie de l'entreprise. L'introduction du concept de cohérence avec la stratégie de l'entreprise est en nette rupture avec les concepts précédents, où l'implantation de pratiques ou politiques sont implantées sans égard à la stratégie de l'entreprise. Deuxièmement, avec la GSRH, les ressources humaines deviennent partie prenante des stratégies de l'entreprise. Elles ont un rôle de premier plan comme tout autre élément de production de l'entreprise. Finalement, la GSRH n'a lieu d'être que si elle contribue à améliorer les différents paramètres en lien avec l'efficacité de l'entreprise (Bayad 2004).

L'étude de la GSRH a mené à l'élaboration de plusieurs modèles. Nous les étudierons au cours de la prochaine section pour mieux comprendre comment ces modèles de gestion sont en lien avec l'efficacité de l'entreprise.

2.3. Modèles en gestion stratégique des ressources humaines

À la lecture des définitions préalablement présentées, nous comprenons que pour effectuer une gestion stratégique des ressources humaines, les entreprises doivent concevoir des pratiques de gestion des ressources humaines cohérentes qui emmènent les employés à mettre leurs efforts dans le sens des priorités stratégiques de l'entreprise (Bernard 2009). L'analyse de la littérature révèle la présence de plusieurs théories qui traitent de l'articulation des pratiques de GRH avec les stratégies de développement pour donner une fonction stratégique aux ressources humaines. Nous retenons particulièrement les quatre théories que Bayad (2004) a recensées. Wright et McMahan (1992) ont eux aussi identifié six modèles qu'ils ont classifiés en deux catégories, soit les théories stratégiques et les théories non stratégiques. Bien que cette classification soit intéressante, les modèles non stratégiques ne seront pas à l'étude dans cette recherche.

Nous avons retenu pour l'étude quatre modèles, soit le modèle de comptabilité des RH, le modèle de planification stratégique des RH, le modèle de compétitivité des RH, et le modèle de compétence des RH.

2.3.1. Comptabilité des ressources humaines

Le modèle de la comptabilité des ressources humaines a été principalement développé au cours des années soixante à soixante-dix par Hermanson (1963), Brummet, Flamholz et Pile (1968), ainsi que Flamholz (1971, 1972, 1973). Ce modèle est le premier à prôner la valorisation des RH comme une ressource permettant le succès de l'entreprise. Tirant ses racines de l'école des relations humaines et de celle du capital humain, il n'est pas surprenant, selon Bayad (2004), que ce modèle plaide que l'atteinte des objectifs de l'organisation n'est que le résultat de la valorisation des RH.

Bien que critiqué, le modèle de la comptabilité des RH a permis un recentrage sur l'interface individu-organisation comme créateur de valeur. Il a aussi permis de guider les stratégies de ressources humaines (Bayad, 2004). Capron (1995) nous informe des grandes limites de ce modèle en indiquant que les méthodes de valorisation utilisées ont été conçues pour s'appliquer au capital financier et non pas au capital humain.

2.3.2. Planification stratégique des ressources humaines

Le modèle de la planification stratégique des ressources humaines, issu de l'école de Harvard, est selon Bayad (2004), le plus prolifique en matière de recherche et d'application, ce qui lui a valu le titre de modèle classique de la GSRH. Formée en deux étapes, premièrement dans les années soixante à soixante-dix où les efforts de recherche se sont focalisés sur la planification des ressources humaines, la planification stratégique des ressources humaines a réellement été créée au tournant des années quatre-vingt influencé par l'École de Harvard et l'École du Michigan (Baron 2004; Bayad 2004). La planification des ressources humaines, aussi connue sous le nom de gestion prévisionnelle des RH était beaucoup plus un système de gestion de l'offre et de la demande du travail. Cette vision était beaucoup plus réactive que stratégique en matière de prévision et plaçait les RH comme fonction de support aux autres fonctions de l'organisation. De plus, Bayad (2004), dans sa revue des différents modèles de GSRH, note plusieurs limites à ce modèle.

Suite aux critiques formulées face au modèle de planification stratégique des ressources humaines, l'approche de planification stratégique des ressources humaines prend forme au début des années quatre-vingt par les travaux de Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton (1984) de l'École de Harvard et de Devanna, Formbrun et Tichy (1984) de

l'École du Michigan (Bayad 2004). Ce modèle renouvelé postule que les entreprises, pour être performantes, doivent utiliser leurs RH dans leur planification stratégique. Selon ce modèle, l'intégration des ressources humaines doit se faire par l'ajustement de la stratégie RH à la stratégie externe de développement de l'entreprise et au niveau de la stratégie interne, en ajustant les besoins et les disponibilités en personnel nécessaire pour réaliser ces stratégies. Cette intégration des RH aux stratégies internes et externes trace les lignes de ce qui devrait être une stratégie RH alignée sur le développement de l'entreprise ainsi que sur une cohérence des activités de GRH entre elles (Barid, Meshoulam 1988; Bayad 2004).

2.3.3. Compétitivité des ressources humaines

Le troisième modèle recensé dans la littérature, soit celui de la compétitivité des ressources humaines, est basé sur trois approches : l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective. Bayad (2004) dégage quatre prémisses servant de pilier à cette approche. Premièrement, « la stratégie ne doit pas être vue comme un output pré-formé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler ». Deuxièmement, « le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie ». Troisièmement, « la stratégie RH ne doit pas être réactive, mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture

organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent des décisions ». Quatrièmement, « dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêts font que la GSRH relève d'une rationalité limitée » (Bayad, 2004.).

L'approche de l'interdépendance stratégique, développée par Lengenick-Hall et Lengenick-Hall (1988), postule que les choix stratégiques optimaux ne peuvent provenir d'une vision ou d'une gestion normative ou préformée (Arcand 2000, Bayad 2004). Les stratégies devraient donc être adaptatives, oscillant entre les opportunités de l'entreprise et les capacités des ressources humaines de les mettre en œuvre, soit par leurs qualifications, leurs comportements, leurs expériences.

L'approche du changement organisationnel défend aussi l'approche de la compétitivité des RH. Selon Pettigrew et Whipp (1991), l'organisation ne peut affronter les changements auxquels elle devra faire face en utilisant une stratégie ou des modèles prédéterminés. L'entreprise devra plutôt user de flexibilité. Le fait de s'appuyer sur une stratégie prédéterminée enlèverait le caractère stratégique de la GRH. De plus, selon ces auteurs, un changement organisationnel réussit selon le degré d'acceptation de la stratégie en ressources humaines et selon la manière dont elle est développée par l'ensemble des fonctions et des acteurs de l'entreprise.

Finalement, l'approche de la négociation collective critique elle aussi la primauté des buts de l'entreprise en insistant sur la relation que l'entreprise doit avoir avec les différents acteurs avec lesquels elle doit interagir (Kochan, McKersie, Capelli, 1984; Kochan, Katz, McKersie, 1986). Selon ces auteurs, l'entreprise doit avoir un dialogue avec les différents acteurs qui peuvent influencer l'entreprise ou être influencés lors de la prise de décision. Les agences gouvernementales, autant que les syndicats et que les groupes de travail doivent être considérés. Bref, la GRH devient stratégique lorsqu'elle fait l'objet d'un consensus avec les différents acteurs et les différentes contraintes de l'organisation. La recherche de solution est ici satisfaisante et non pas optimale à tout prix (Bayad 2004).

2.3.4. Compétence des ressources humaines

Le dernier des modèles que nous étudierons est le modèle de la compétence des ressources humaines. Ce modèle, fortement utilisé en recherche, définit l'avantage compétitif à partir du concept de ressource de l'organisation. Selon Akremi et Sâad (2004), cette théorie place le facteur humain comme source d'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. De plus, selon Bernard (2009), ce modèle permet l'élaboration du concept de GSRH, ce qui a permis l'apparition des approches universaliste, configurationnelle et de contingence.

Le postulat à la base de cette théorie soutient que la performance de l'organisation passe par la création d'un avantage concurrentiel durable. Celui-ci qui est basé sur des ressources en capital humain fortement qualifiées et impliquée grâce à un ensemble de pratique de ressources humaines et par la formulation et la mise en place d'une stratégie RH prospective et dynamique (Bernard, 2009). Les ressources humaines comme avantage concurrentiel sont un élément qui est difficilement transférable, car il est ancré dans l'organisation et constitué d'un savoir collectif singulier à l'organisation (Akremi, 2004). Le savoir et les compétences intrinsèques à l'organisation évoluent lentement. Cependant, leur durée de vie est supérieure à celle de tout produit (Rumelt, 1994). Par ces caractéristiques, nous pouvons comprendre pourquoi les ressources humaines, contrairement à d'autres ressources, peuvent facilement devenir créatrices de valeur difficilement imitables et substituables (Bayad 2004).

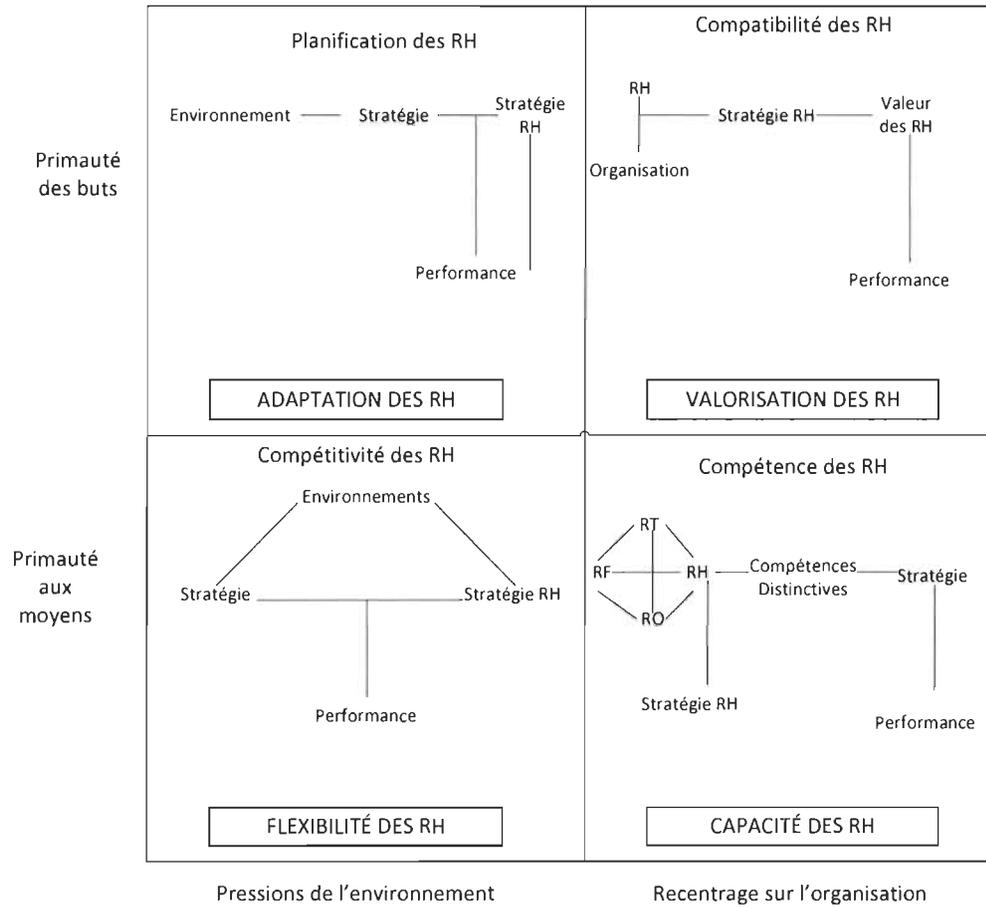
2.3.5. Modèle synthèse

Dans sa revue des principaux modèles de gestion stratégique des ressources humaines, Bayad (2004) propose un modèle synthèse à quatre quadrants qui permet de bien comprendre l'orientation de chacun des modèles (Figure 4). Mettant en opposition sur un axe la primauté des buts versus la primauté des moyens et sur l'autre axe la pression

de l'environnement versus le recentrage sur l'organisation, ce modèle mets en lumière que :

- *L'intégration valeur des RH est avant tout dictée par la primauté des buts et par le besoin de recentrage sur l'organisation (modèle de la comptabilité des RH);*
- *L'intégration adaptative des RH insiste sur la primauté des buts face aux pressions de l'environnement (modèle de la planification stratégique des RH,);*
- *L'intégration flexible des RH attribue la priorité aux moyens pour répondre aux pressions de l'environnement (modèle de la compétitivité des RH);*
- *L'intégration capacité des RH développe le besoin d'un recentrage sur l'organisation pour offrir pleinement la priorité aux moyens (modèle de la compétence des RH.) (Bayad 2004)*

Figure 4: Modèles de gestion stratégique des ressources humaines



(Source : Bayad 2004)

2.4. La perspective universaliste

2.4.1. Fondements théoriques

La perspective universaliste repose sur un postulat théorique relativement simple, certaines pratiques de gestion des ressources humaines pourraient accroître la performance organisationnelle et ce, indépendamment du contexte et de la stratégie d'entreprise (Pfeffer, 1994, 1998a, 1998 b; Pfeffer et Veiga, 1999; Tzafrir, 2006). L'idée que certaines pratiques de GRH puissent, *ceateris paribus* (toute chose étant égale par ailleurs), augmenter la performance des entreprises bénéficie d'un support empirique robuste (Arcand, 2000; Becker, Gerhart, 1996; Boxall et Steeneveld, 1999; Delery, et Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean, et Lepak, 1996). Bien qu'il semble y avoir un consensus autour du fait que plusieurs pratiques de GRH ont un impact positif sur la performance, les chercheurs n'ont cependant pas réussi à établir une liste claire de pratiques (Becker, et Gerhart, 1996).

Cette idée, défendue par Delery et Doty (1996), selon laquelle certaines pratiques sont toujours meilleures que d'autres et que toutes les entreprises devraient les implanter, a inspiré plusieurs chercheurs à rédiger leurs propres listes de pratiques. Pfeffer (1994) avait établi une liste de seize pratiques universelles. Par la suite Delery et Doty (1996) ont réduit cette liste à sept pratiques : la progression de carrière à l'intérieur de l'entreprise, la formation, l'évaluation, le partage des profits, la sécurité d'emploi, la

consultation des employés et la définition des tâches. Plus récemment, Geringer, Frayne, et Millman (2002) se sont concentrés sur les pratiques de dotation, de formation et de développement, d'évaluation du rendement, de rémunération et de communication. Lors de la recension des études empiriques, nous élaborerons les listes de pratiques retenues par les auteurs.

Certains auteurs se sont intéressés à analyser les listes de pratiques étudiées par les différents auteurs. Boselie et Diez (2003) ont déterminé que la formation, la participation et le partage d'information sont souvent cités comme pratiques de GRH. De plus, Tzafrir (2006) a identifié la sélection, la formation, la participation, la rémunération et la progression de carrière comme pratique influençant la performance de l'entreprise. La formation serait la pratique de GRH la plus souvent utilisée par les chercheurs en GSRH (Pfeiffer, 1998; Pfeiffer, Veiga, 1999; Tzafrir, 2006).

La perspective universaliste tire ses fondements de trois théories éprouvées en matière de GRH, soit la théorie des ressources stratégiques, la théorie du capital humain et finalement la théorie économique de l'agence. La théorie des ressources stratégiques, issue de la littérature économique et stratégique, postule que certaines ressources d'une organisation peuvent être considérées comme un avantage concurrentiel durable pour tout genre d'organisation, et ce, sous certaines conditions (Barney, 1991, 1995; Conner 1991). Pour être concurrentielle, une ressource doit cependant être génératrice de valeur,

être rare et être difficilement imitable ou substituable (Barney, 1991; Wright, McMahan, 1992).

Premièrement, la capacité de la GRH à créer de la valeur est une caractéristique reconnue par la littérature. Comme le souligne Arcand (2000 : 50), plusieurs études supportent la théorie que la GRH puisse être une importante source de valeur pour l'entreprise. De leur côté, Hamel et Prahalad (1994) affirment que la rente économique de l'entreprise ne reflète que le niveau de compétence de ses employés.

La deuxième caractéristique d'une ressource concurrentielle affirme que la ressource doit être rare. Or selon la théorie des ressources stratégique, la proportion de ressources humaines hautement compétente disponible est faible comparativement à l'ensemble des ressources humaines sur le marché du travail. Les entreprises qui s'approprieraient ou développeraient les meilleures RH obtiendraient, par ce fait, un fort avantage concurrentiel (Arcand 2000).

Troisièmement, selon la théorie des ressources stratégiques, elle doit être difficilement imitable. Tout porte à croire que les RH ont cette caractéristique. Selon Wright, McMahan et McWilliams (1994) deux raisons pourraient expliquer ceci. La première serait liée à la « complexité sociale ». Selon ce concept, les ressources humaines sont influencées par un contexte historique, culturel et social, ceux-ci étant difficilement

imitables et transférables. La deuxième raison serait la notion « d'ambiguïté causale » des pratiques de GRH. Les effets qu'ont les pratiques de GRH sur les ressources humaines ne sont pas nécessairement prévisibles. Elles restent une véritable « boîte noire » dont nous ne pouvons comprendre les résultats directs de chacune des actions posées.

La théorie du capital humain apporte elle aussi un solide support empirique à la perspective universaliste. Issue de la littérature économique, cette théorie postule que les ressources humaines, au même titre que les autres actifs de l'entreprise, peuvent par leur niveau de connaissance, d'habileté et de compétence être une source de valeur économique pour l'entreprise (Ducharme, 1998; Jackson, Schuler, 1995). Les tenants de la perspective universaliste affirment que certaines pratiques de GRH peuvent favoriser l'augmentation de la valeur du capital humain et, par le fait même, augmenter l'efficacité organisationnelle (Snell, Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean, et Lepak, 1996; McMahan, Virick, et Wright, 1999; Arcand, 2000). Comme le note Arcand (2000), certaines pratiques de GRH semblent augmenter l'efficacité de tout type de firme. La formation et le développement des compétences seraient des moyens efficaces pour augmenter la valeur du capital humain. Cependant, d'autres pratiques telles la sélection des employés, la stabilité d'emploi, l'évaluation du rendement, la communication et la participation des travailleurs à la prise de décision permettent elles aussi d'augmenter la consistance du capital humain et ultimement d'augmenter l'efficacité organisationnelle.

La théorie économique de l'agence (Jensen, et Meckling, 1976) apporte elle aussi un support théorique à la perspective universaliste. Selon cette théorie, le niveau de coopération entre patron et employé influence la performance organisationnelle. La divergence d'opinions due à la présence d'objectifs différents entre la direction de l'entreprise et ses employés oblige ces deux groupes à travailler dans un climat de coopération pour augmenter l'efficacité organisationnelle (Baron, 2004). Certaines pratiques RH comme le partage de l'avis, la participation au processus de décision ainsi que le partage du savoir organisationnel pourraient aider à augmenter cette coopération et par le fait même augmenter l'efficacité organisationnelle (Baron, 2004; Carmichael, MacLeod, 1993; Ferma, 1980; Ferma, et Jensen, 1983; Lazear, 1992).

2.4.2. Support empirique

Pour supporter la perspective universaliste, un grand nombre d'études ont été réalisées à partir du milieu des années quatre-vingt-dix. Lors de cette section, nous ferons la revue des études réalisées au sujet du lien entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise selon la perspective universaliste. Nous déterminerons si les fondements théoriques sont supportés d'un point de vue empirique.

L'une des premières études portant sur la validation de la perspective universaliste est celle de Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994). Réalisé à partir d'une imposante base de données provenant de l'Université Queen's de Kingston en Ontario auprès de 714 entreprises provenant de plusieurs secteurs industriels du Canada, le « sondage sur les pratiques en matière de gestion des ressources humaines » permettait de recueillir des informations tant sur les diverses pratiques de GRH (19 au total) que sur plusieurs indicateurs portant sur l'efficacité organisationnelle. Selon ces chercheurs, la perspective universaliste stipule que l'utilisation de pratiques de gestion des ressources humaines « innovatrices » aurait comme conséquence d'accroître de façon appréciable l'efficacité de l'organisation. Les indicateurs retenus pour mesurer l'efficacité sont classés en trois ensembles. Le premier, axé sur la main-d'œuvre (départs volontaires, mises à pied, accident ou blessures, plaintes ou griefs). Le second concerne l'efficience (productivité de la main-d'œuvre, coûts unitaires, plaintes des clients et qualité du produit ou du service). Finalement, le troisième représente le côté financier (ventes, parts de marchés et bénéfices).

Les résultats obtenus supportent les principes de l'approche universaliste dans une bonne proportion; ils révèlent que l'utilisation de pratiques de gestion des ressources humaines « innovatrices » permet d'accroître sensiblement la performance de la main-d'œuvre et de l'efficience de l'entreprise. Cependant, le lien entre les pratiques « innovatrices » et la performance financière ne semble pas présent. En effet, les entreprises ayant une GRH

traditionnelle et les entreprises « innovatrices » en matière de GRH semblent avoir une performance semblable.

Les travaux de Huselid (1995), basés sur un échantillon de 968 entreprises publiques américaines comptant plus de 100 employés avait pour but d'élaborer deux échelles permettant de mesurer le niveau d'implantation de certaines pratiques de gestion des RH. La première des deux échelles mesure l'implantation des pratiques influençant le niveau de compétences des employés telles que les activités de formation et de développement. Pour sa part, la seconde échelle est axée sur les pratiques ayant pour but d'augmenter la motivation des employés au travail, tel que les politiques de rémunération. Les mesures obtenues, par la suite comparées à trois indicateurs de performance (taux de roulement, niveau de vente par employé, croissance de l'avoir des actionnaires) supportent la prémisse de l'approche universaliste voulant que la présence de certaines pratiques de GRH puissent, *ceateris paribus*, influencer la performance de la firme. Cette étude démontre que les entreprises qui ont un investissement supérieur en matière de pratique de GRH obtiennent un niveau de performance supérieure à celles qui ont un plus faible investissement (selon l'échelle construite par Huselid en 1995).

Batt et Applebaum (1995), dans une étude imposante réalisée à partir d'un questionnaire sur un échantillon de plus de 13 000 employés provenant de trois secteurs différents (466 techniciens en télécommunication, 322 travailleurs du service à la clientèle dans le

domaine des télécommunications, 562 employés de production dans le secteur du vêtement), ont apporté un support supplémentaire à la perspective universaliste. Utilisant plusieurs échelles pour mesurer le niveau d'investissement dans les pratiques de GRH et le niveau d'efficacité organisationnel perçu par les répondants, ces chercheurs ont tenté de vérifier si la satisfaction, l'engagement organisationnel et la qualité du produit ou du service étaient liés à la présence de certaines activités de GRH telles que la planification de carrière, la rémunération incitative, la sécurité d'emploi, la qualité des relations de travail, la formation et la participation des employés.

Les résultats obtenus démontrent que certaines pratiques de GRH peuvent être déterminantes de la performance organisationnelle. Les pratiques de rémunération, de participation et de gestion de carrières semblent, selon ces auteurs, s'avérer, *ceateris paribus*, des déterminants de l'efficacité organisationnelle, ce qui corrobore les principes de base de la perspective universaliste.

Stephen et Verma (1995) ont mené une étude auprès de 44 grandes entreprises canadiennes dont les employés étaient syndiqués. Cette étude, ayant pour but de valider l'hypothèse stipulant que certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent augmenter la performance organisationnelle, s'attarde à neuf pratiques de GRH novatrices : les comités de relations de travail, l'évaluation de rendement, la sécurité d'emploi, la rémunération incitative, la participation, la formation, les programmes de

santé et sécurité au travail (SST), les horaires flexibles et les droits de la femme. Comme indicateur de la performance organisationnelle, les auteurs utilisent les données sur le niveau de profitabilité de la firme de 1986 à 1989.

Les résultats obtenus par Stephen et Verma (1995) tendent à confirmer l'hypothèse de la perspective universaliste, en fait, ils démontrent que la présence d'un système de GRH comportant des pratiques novatrices permet à l'entreprise d'augmenter sa profitabilité. Il est à noter que les effets de l'implantation de ces pratiques deviennent profitables sur une période à long terme. Par exemple, les pratiques implantées en 1986 n'ont commencé à influencer l'efficacité financière qu'en 1989.

Liouville et Bayad (1995) se sont quant à eux intéressés au phénomène des PME. Menant une étude auprès de 271 PME françaises ces auteurs ont exploré le lien entre les pratiques de GRH, la performance sociale, organisationnelle et économique. L'hypothèse de recherche était que la performance économique, soit la productivité, qualité, capacité d'innovation était influencé par la performance sociale de l'entreprise (rotation du personnel, absentéisme, satisfaction du personnel. Ces auteurs ont observé que les entreprises ayant une orientation de GRH fortement qualitative auraient une meilleure performance économique. Ces auteurs définissent l'orientation qualitative comme une perception de l'entreprise envers ses ressources humaines comme étant une ressource que l'entreprise doit optimiser. De ce fait, l'entreprise investira dans des

pratiques RH comme la formation, la rémunération, la motivation des employés, l'information, la participation des employés au processus de recrutement et l'évaluation du rendement. Cependant, les chercheurs n'ont pas cherché à expliquer les impacts individuels des différentes pratiques de GRH

L'étude de Delery et Doty (1996), citée à plusieurs reprises dans la littérature scientifique, peut être considérée comme un tournant dans la recherche en gestion stratégique des ressources humaines. Menée auprès de 192 succursales bancaires américaines, cette étude a tenté de valider les trois principales perspectives en GSRH soit, la perspective universaliste, celle de contingence ainsi que la perspective configurationnelle. Pour vérifier la perspective universaliste, ces chercheurs ont mesuré le niveau d'importance accordé à six pratiques de GRH : l'évaluation formelle du rendement, le partage des profits, la formation, la participation, la sécurité d'emploi, ainsi que l'élargissement des tâches de travail. L'hypothèse de recherche postulait que, plus une succursale bancaire investira dans ses ressources humaines, plus ses chances d'accroître sa performance financière seraient grandes.

Les résultats de Delery et Doty (1996) démontrent qu'il existe, *ceateris paribus*, une relation significative entre l'investissement de l'entreprise dans trois pratiques RH (partage de profits, évaluation du rendement, sécurité d'emploi) et la performance de l'entreprise. Selon ces auteurs, l'investissement dans ces trois pratiques permet un retour

sur l'actif (ROA) de 23 % et un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) de 23 % supérieur aux autres entreprises.

Une étude de Welbourne et Andrews (1996) portant sur 132 entreprises nouvellement entrées sur le marché public compare le niveau d'investissement en ressources humaines et le taux de survie des entreprises. Ces chercheurs ont développé deux échelles de mesure, la première quantifiant le niveau d'investissement et de développement des pratiques RH ayant comme objectif de développer les compétences et les habiletés des travailleurs. La deuxième mesure pour sa part le niveau d'investissement et de développement des pratiques RH portant sur la motivation des employés, notamment la rémunération. Les résultats de cette étude sont probants; les entreprises investissant dans les pratiques de ressources humaines d'au moins un écart-type au-dessus de la moyenne ont un taux de survie significativement supérieur. Ces entreprises ont un taux de survie de 96 % après cinq ans, comparativement à 34 % pour les entreprises dont les investissements dans les pratiques GRH étaient moindres.

Une étude de Barrette et Simeus (1997), portant sur 36 entreprises oeuvrant dans la haute technologie en développement de composante informatique et de logiciel, supporte elle aussi la perspective universaliste. Postulant que l'investissement et le degré de développement et d'investissement dans les pratiques de GRH comme la rémunération directe et indirecte, la dotation, l'évaluation du rendement, la gestion de la qualité totale,

la formation et le perfectionnement permettent la performance organisationnelle. Les résultats obtenus supportent grandement l'hypothèse.

Notons que cette étude démontre que l'investissement dans les activités de rémunérations semble influencer significativement le niveau de productivité, le rendement des actions ainsi que la marge bénéficiaire de l'entreprise. Les activités d'évaluation du rendement, quant à elles, ont une influence sur l'augmentation de la valeur des actions ainsi que sur la marge bénéficiaire nette. Notons cependant un résultat mitigé portant sur le lien entre les activités de formation et de l'accroissement de la productivité.

Huselid et Becker (1997), dans une étude non publiée décrite par Pfeffer (1998), ont tenté d'analyser le lien entre les pratiques de ressources humaines et l'efficacité financière de l'entreprise. Utilisant une méthodologie similaire à l'étude réalisée par Huselid (1995), ces chercheurs ont effectué leurs recherches auprès de 700 entreprises. Les résultats de cette étude seraient, selon Pfeffer (1998), plus significatifs que l'étude de Huselid réalisée en 1995. À ce titre, le lien entre le niveau d'investissement de l'entreprise dans les pratiques de gestion des ressources humaines et l'accroissement de l'avoir des actionnaires serait fortement significatif.

Rondeau et Wagar (1997) ont présenté leur étude, qui fut menée auprès de 441 administrateurs de centres hospitaliers canadiens. Ils tentent à leur tour de confirmer la perspective universaliste. Pour vérifier le lien entre l'investissement en GRH et l'efficacité des hôpitaux, deux échelles ont été élaborées; la première portant sur le niveau de développement et d'investissement des pratiques de GRH (planification et gestion de carrière, organisation du travail, participation, formation et développement, sécurité d'emploi) et la seconde permettant de mesurer la performance de l'établissement en 18 points.

Les résultats de l'étude de Rondeau et Wagar (1997) confirment à leur tour la perspective universaliste. Les centres hospitaliers ayant des investissements élevés envers leurs pratiques de gestion des ressources humaines seraient généralement perçus comme prodiguant des soins de meilleure qualité et la satisfaction de la clientèle serait plus élevée. De plus, ces hôpitaux présenteraient un meilleur contrôle de leurs opérations et seraient plus flexibles au changement. À l'inverse, les employés travaillant dans les hôpitaux ayant un investissement moins élevé seraient moins motivés et leur qualité de vie au travail serait moindre.

L'étude américaine de Huselid, Jackson et Schuler (1997), réalisée auprès de 293 gestionnaires en ressources humaines de grandes firmes, avait pour but de valider les principes de la perspective universaliste. Voulant vérifier si l'investissement dans les

pratiques de gestion des ressources humaines pouvait procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise, ces chercheurs ont étudié 23 pratiques de GRH. Ces pratiques ont été séparées en deux groupes, le premier était composé des activités techniques comportait 14 pratiques communes à toutes les entreprises sondées. Le second groupe était composé de 9 pratiques nommées « pratiques stratégiques » n'étant pas susceptibles d'être retrouvées dans chacune des entreprises. Une échelle mesurant le taux d'investissement des pratiques GRH était mise en relation avec les indicateurs de performance organisationnelle, tel le niveau de vente par employés, le niveau de profitabilité, et la valeur des actions (Q de Tobin).

Les résultats confirment l'hypothèse universaliste de manière intéressante. Les activités de GRH de type technique n'ont que très peu d'effet sur les résultats de la firme, sauf une faible relation avec le Q de Tobin. Les résultats plus intéressants se retrouvent du côté des pratiques de type stratégiques, ces pratiques seraient des forts déterminants de l'efficacité organisationnelle. Huselid, Jackson et Schuler (1997) démontrent que les entreprises dont l'investissement dans les pratiques stratégiques de GRH est d'un écart-type au-dessus de la moyenne des entreprises sondées ont un niveau de vente, une profitabilité et une valeur par action plus élevée que les autres firmes. Les résultats les plus probants sont au niveau de la profitabilité qui est de 16,3 % supérieure.

Dans une étude menée auprès de 2 500 professionnels syndiqués du Québec, Guérin Wils et Lemire (1997) ont eux aussi tenté de vérifier si certaines pratiques de GRH peuvent, toutes choses étant égales par ailleurs, s'avérer de puissants déterminants de l'efficacité organisationnelle. Ces auteurs ont tenté de déterminer si la présence de certaines pratiques de GRH pouvait réduire l'insatisfaction au travail en distribuant deux questionnaires à 8 000 professionnels syndiqués. Le premier questionnaire portait sur la présence ou non dans l'environnement de travail de pratiques de GRH ayant été identifiées comme ayant un effet de réduction de l'insatisfaction au travail, le malaise professionnel. Le second questionnaire servait à mesurer l'insatisfaction professionnelle des répondants.

Les résultats obtenus par l'étude de Guérin, Wils et Lemire (1997) supportent l'hypothèse de la perspective universaliste proposant qu'il existe un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines qui, sans égard au contexte organisationnel, peuvent procurer à la firme un avantage compétitif. Les analyses de l'étude démontrent que les répondants travaillant dans les entreprises ayant le plus investi dans leurs pratiques (inférieur au 5^e percentile) de GRH présentent une insatisfaction professionnelle moyenne significativement plus faible que les répondants travaillant dans les entreprises ayant le moins investi (supérieur au 95^e percentile) soit 0,75 contre 3,41 sur une échelle de type Likert à cinq degrés où le degré d'insatisfaction professionnelle le plus élevé est représenté par le nombre le plus élevé.

Une étude de Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998), menée auprès de 68 entreprises manufacturières britanniques tente elle aussi de vérifier le lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. En mesurant 13 pratiques de GRH, soit : la sélection et le recrutement, l'accueil, la formation, l'évaluation, la polyvalence, la rotation des tâches, la responsabilité, le travail d'équipe, la communication, les cercles de qualité, l'harmonisation des pratiques, la rémunération comparativement aux concurrents, et la rémunération incitative. Les résultats de l'étude démontrent que l'ensemble des pratiques étudiées ont un impact positif de 19 % sur la rentabilité et de 18 % sur la productivité de l'entreprise. Principalement, ce sont les activités de sélection et de recrutement, d'accueil, de formation, d'évaluation, de rotation des tâches, de responsabilités, et de travail d'équipe qui auraient une influence sur la rentabilité et la productivité.

Une autre étude, menée par Berg (1999) auprès de 1 355 travailleurs provenant de 13 aciéries américaines, s'intéresse aussi à l'approche universaliste. En procédant à la fois par l'administration de questionnaire et par le biais d'entrevues téléphoniques, Berg (1999) tentait de vérifier si l'investissement dans les ressources humaines (équipes de travail, participation à la prise de décision, communication, formation, rémunération, conciliation travail-famille) permettait d'accroître le niveau de satisfaction des travailleurs.

Les résultats obtenus par Berg (1999) confirment une étude semblable réalisée par Batt et Applebaum (1995) en démontrant une forte relation entre la satisfaction au travail des employés et l'investissement de l'entreprise dans des pratiques de GRH telles les équipes de travail autonomes ou semi-autonomes, et les pratiques de développement des compétences. Cependant, il faut noter que les pratiques d'information et de communication ainsi que la rémunération incitative n'influenceraient en rien la satisfaction des employés. De plus, les cercles de qualité perdraient rapidement de leur influence sur la satisfaction des employés.

Dans une étude que nous avons abondamment citée, Arcand (2000) explore la perspective universaliste auprès de 46 institutions financières de type coopérative, c'est-à-dire les caisses populaires Desjardins. Tentant de vérifier la relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle, Arcand (2000) a retenu sept pratiques: la dotation, la formation, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative, la sécurité d'emploi, l'organisation du travail et le partage de l'information. Il est à noter que tout comme l'étude de Delery et Doty (1996), cette étude porte sur les trois principales perspectives, soit universaliste, de contingence et configurationnelle.

Les résultats de la partie de l'étude touchant la perspective universaliste démontrent que certaines pratiques peuvent influencer positivement la performance organisationnelle.

Plus précisément, les pratiques de rémunération incitative, d'évaluation du rendement, la sécurité d'emploi, l'organisation du travail et la communication peuvent influencer la performance organisationnelle à différents niveaux et, par le fait même, permettent aux RH de devenir une ressource stratégique pour l'entreprise.

Lacoursière (2001) a à son tour exploré la perspective universaliste, et ce, auprès de 273 PME manufacturières du Québec, en tentant de vérifier la relation entre la performance organisationnelle et financière des PME et le niveau d'application et de développement des pratiques et des systèmes de GRH. Pour ce faire, Lacoursière (2001) a retenu comme pratique de GRH les politiques de recrutement, la formation, la description des tâches, l'évaluation du rendement, la rémunération, le partage des profits, l'accès à la propriété, la participation aux décisions, d'information. Comme indicateurs de performance organisationnelle, le taux de roulement, le taux de vente par employé, la qualité du produit, les délais de livraison, le temps de mise en course furent retenus. Finalement, comme indicateur de la performance financière, la croissance des ventes de l'entreprise et la croissance des ventes comparée au secteur sur trois ans, le rendement de l'actif et le rendement des fonds propres furent retenus. Les résultats supportent l'hypothèse de la perspective universaliste. Les pratiques de GRH auraient une incidence sur la performance organisationnelle et financière de l'entreprise.

Bayad, Arcand et Liouville (2002) ont aussi exploré les trois principales perspectives en matière de GSRH, et ce, en réalisant une étude auprès de 1 983 établissements français de plusieurs secteurs. Ayant pour but de confirmer l'hypothèse de la perspective universaliste qui stipule que des pratiques de GRH puissent influencer la performance de l'entreprise, ces auteurs ont étudié les pratiques d'acquisition de RH, de rétribution, de développement, d'animation et de négociation.

Les résultats de cette recherche démontrent que certaines pratiques de GRH peuvent avoir une influence sur la performance de l'entreprise. Certaines pratiques prises individuellement démontrent une faible influence, cependant lorsqu'elles sont évaluées en grappe de pratiques, celles-ci semblent avoir une forte influence sur la performance organisationnelle. Ce phénomène est observable pour les pratiques d'acquisition, d'animation, de rétribution et de négociation. Seules les pratiques de formation et de développement ne semblent pas avoir d'effet significatif sur la performance, comme l'ont déjà démontré d'autres études précédemment citées.

Une étude menée par Way (2002) auprès de 446 PME américaines de moins de 100 employés a tenté de déterminer si les pratiques de GRH associées aux systèmes de haute performance permettaient d'augmenter la productivité de l'entreprise et réduire le taux de départs volontaires. Les variables GRH étudiées étaient le recrutement, la rotation d'emploi, la formation, le travail d'équipe, la communication et la rémunération. Les

résultats de cette étude ne sont pas éclatants pour ce qui est des pratiques de GRH associées aux systèmes de haute performance en lien avec la productivité perçue de l'entreprise. Cependant, lorsque l'on isole la rémunération les auteurs ont déterminé que cette variable exerce une influence significative sur la productivité perçue de l'entreprise.

Lacoursière, Fabi, et St-Pierre (2004) ont tenté de vérifier la perspective universaliste auprès de 233 PME manufacturières, et ce, à partir de la base de données PDG® du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ces auteurs ont tenté de déterminer s'il existait une relation significative entre le niveau d'application des pratiques de recrutement, de description des tâches, d'évaluation du rendement, de diffusion de l'information, de formation, de participation aux décisions et de partage des profits en lien avec la performance sociale, organisationnelle et économique des entreprises.

Les résultats de cette étude soutiennent l'hypothèse de la perspective universaliste voulant que les pratiques de GRH influencent la productivité de l'entreprise. Les pratiques de recrutement, d'évaluation du rendement, la description des tâches et la diffusion des résultats de productivité auraient une corrélation significative avec la croissance des ventes. Le taux de rendement de l'actif de l'entreprise serait pour sa part en lien avec la description des tâches et la diffusion de l'information relative aux états

financiers. Finalement, il faut noter des effets positifs sur la performance organisationnelle de l'évaluation du rendement et du partage des profits.

Michie et Sheehan (2005) ont aussi testé l'hypothèse universaliste auprès de 362 entreprises publiques du secteur manufacturier et des services provenant du Royaume-Uni. L'hypothèse de recherche tentait de vérifier s'il existe une relation positive entre la performance et les efforts de l'entreprise pour recruter les bons employés, la progression de carrière, le système de formation formel, l'évaluation du rendement, la rémunération au rendement, la sécurité d'emploi, la consultation et la participation des employés, et la définition des tâches. De plus, ils ont tenté de vérifier la synergie des pratiques de GRH en postulant que les ensembles de pratiques devraient influencer la productivité de l'entreprise de manière positive.

Les résultats de cette étude confirment les deux hypothèses de recherche. Michie et Sheehan (2005) démontrent que les pratiques de recrutement, de gestion de carrière, de formation, d'évaluation du rendement, de rémunération au rendement ainsi que la sécurité d'emploi sont individuellement et positivement corrélées à la performance de l'entreprise. Pour leur part, la participation et la consultation des employés, ainsi que la définition des tâches sont positivement corrélées à la rentabilité de l'entreprise. La participation et la consultation sont aussi corrélées à la productivité au travail. La

deuxième hypothèse de travail a aussi été confirmée par les analyses. La consistance interne des pratiques influencerait positivement la performance de l'entreprise.

Une étude de Tzafrir (2006) explore elle aussi le lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle et financière de l'entreprise selon la perspective universaliste. L'auteur a procédé à deux collectes de données, une première auprès de 102 entreprises en 1996 et une deuxième auprès de 104 entreprises en 2000, en sondant des gestionnaires en ressources humaines de compagnies israéliennes. Les variables de GRH étudiées sont la rétribution, la participation, la formation, la sélection et la gestion de carrière. Pour la performance organisationnelle, les variables retenues reposent sur la comparaison de l'entreprise avec les autres entreprises du même secteur sur les points suivants : la qualité du produit ou service, le développement de nouveaux produits, la capacité d'attirer et de retenir des employés clefs, ainsi que la satisfaction des clients. Pour la performance financière, les variables retenues étaient la profitabilité, l'augmentation de ventes et le prix du produit.

Les résultats de Tzafrir (2006) supportent l'hypothèse de la perspective universaliste et ce, peu importe la période de temps. Les résultats démontrent que la formation est liée à la fois à la performance organisationnelle et la performance financière. Pour leur part, la participation et la gestion de carrière ont une influence seulement sur la performance

organisationnelle. Cette étude apporte un regard différent sur les pratiques de GRH en permettant de vérifier la stabilité de leur influence dans le temps.

2.4.3. Critique des études empiriques

Comme nous venons de le démontrer, la perspective universaliste bénéficie d'un fort support empirique. Bien que ces études divergent sur l'effet de certaines pratiques de GRH sur la performance, somme toute il est possible d'affirmer que l'implantation de certaines pratiques de GRH puisse, *ceateris paribus*, augmenter la performance organisationnelle. De plus, nous pouvons noter de fortes divergences méthodologiques entre les études, ce qui pourrait expliquer en partie les divergences observées entre les différentes études.

Les recherches portant sur la performance des entreprises comportent certaines faiblesses méthodologiques au niveau des variables utilisées. Nous retrouvons deux types de faiblesse, premièrement l'évaluation des différentes variables de la performance de l'entreprise se retrouve au niveau perceptuel et est difficilement observable de manière objective. Principalement les observations se font par l'entremise d'un gestionnaire de l'entreprise qui évalue le niveau de performance au meilleur de ses connaissances. Nous notons qu'il peut être laborieux pour un gestionnaire d'évaluer, par

exemple, le niveau de satisfaction au travail ou de motivation des employés. De plus, ces observations peuvent facilement être influencées par des éléments ponctuels (négociation de convention collective, période de croissance ou récession, grève, tensions internes, etc.) qui ne reflètent pas nécessairement la réalité normale de l'entreprise.

De plus, le contexte économique actuel peut, selon nous, influencer les différents enjeux présents dans les entreprises. À la sortie d'une crise économique mondiale où le système financier a grandement été ébranlé, suite à l'injection de milliards de dollars dans l'économie mondiale par les différents gouvernements, la donne financière et économique a été bousculée.

Bien que certains chercheurs se soient intéressés à la PME manufacturière québécoise, aucune étude à ce jour ne s'est intéressée précisément à la PME manufacturière québécoise du secteur de la fabrication de machines et ce dans un contexte de crise financière mondiale. Malgré le nombre important d'études réalisées utilisant la perspective universaliste, cette lacune de la littérature scientifique nous croyons pertinent de réaliser une étude à ce sujet. La reprise économique mondiale étant très fragile, de nombreux gouvernements ayant adopté des plans d'austérité, la concurrence pour obtenir des contrats de la part des entreprises en est d'autant plus féroce. L'obtention de nouvelles commandes et la solidification des acquis est devenue, plus

que jamais, un défi important pour les entreprises. Pour les entreprises manufacturières, posséder le plus d'avantages concurrentiels possible est maintenant un facteur de survie. Les ressources humaines comme nous l'avons relevé précédemment représentent une possibilité à exploiter pour permettre à une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel. Nous trouvons que cette perspective est d'autant plus pertinente à étudier étant donné la rareté de l'occurrence de ce type de contexte économique.

2.5. Le modèle de recherche retenu

Les études portant sur le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de la firme selon la perspective universaliste divergent grandement au niveau de la méthodologie, cependant certaines tendances sont observables au niveau des variables utilisées. Certaines études comme celle de Boselie et Diez (2003) et Tzafrir (2006) ont déterminé les variables les plus souvent utilisées pour démontrer le lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. Bien qu'un large éventail de variables puisse être utilisé pour réaliser cette étude, nous retiendrons, pour des considérations de validité, les variables stratégiques reconnues par la littérature scientifique. La présente section présentera les variables retenues.

2.5.1. Variables indépendantes

Les études portant sur la perspective universaliste utilisent un large éventail de variables portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Pour le bien de cette étude, nous utiliserons les pratiques GRH les plus communément utilisées. Arcand (2000) fait part de ces pratiques « innovatrices » largement utilisées. Les pratiques retenues sont : la dotation, la formation, la rémunération incitative, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information et la sécurité d'emploi, de plus nous ajouterons à ces variables utilisées par Arcand (2000) la progression de carrière tel qu'identifié par Tzafir (2006). Nous présenterons les différentes variables retenues au cours de la présente section en se basant sur les définitions retenues par ces deux auteurs.

2.5.1.1. La dotation

La dotation est une pratique de gestion des ressources humaines reconnue comme étant stratégique (Schneider, 1987; Pfeffer, 1994; Ostroff, Rothausen, 1997; Pfeffer, Veiga, 1999; Arcand, 2000;). Plusieurs études ont démontré les effets de la dotation sur la productivité de la firme telle Ichniowski, Shaw et Prensushi (1997) et Barrette et Simeus (1997). Les pratiques de dotation visent à sélectionner l'individu ayant les meilleurs

attributs, soit les connaissances, habiletés et attitudes pour réaliser le travail (Arcand, 2000 : 79).

Nous retiendrons comme activité de dotation le recrutement hors entreprise, celui-ci permet d'élargir le bassin de postulant. Cette pratique est considérée comme « innovatrice » par Pfeffer et Veiga (1999). Les pratiques de sélection utilisant des tests formels où les candidats doivent démontrer leurs capacités à effectuer les tâches représentatives de l'emploi permettent elles aussi de sélectionner le meilleur candidat répondant aux exigences du poste (Arcand 2000). Les entrevues de sélection sont aussi un moyen efficace pour prédire le comportement d'un candidat en se basant sur ses expériences passées.

2.5.1.2. La formation

La formation des employés a souvent été étudiée comme étant un facteur pouvant influencer la performance de l'entreprise (Arcand, 2000; Arthur, 1994; Barrette et Simeus, 1997; Delery, Doty 1996; Ichniowski, Shaw et Prensushi; 1997). L'investissement dans la formation et le perfectionnement devrait théoriquement accroître le rendement des travailleurs et du même coup la performance de l'entreprise. Plusieurs études empiriques ont démontré un lien formation-productivité de l'entreprise.

Nous retiendrons comme activité de formation les activités formelles de formation tel qu'utilisé par Arcand (2000 : 79) soit les activités ayant pour but d'accroître les compétences spécifiques ou générales des travailleurs, plus précisément les activités de formations liées à la tâche à réaliser et celles visant à préparer le travailleur à une tâche future découlant de transformation dans la firme.

2.5.1.3. La rémunération incitative

La rémunération incitative a rapidement été identifiée comme une pratique de GRH ayant la capacité d'accroître le niveau d'efficacité de l'entreprise, par le fait même cette variable se retrouve dans pratiquement tous les grands modèles de GSRH (Arcand, 2000; Baron, 2004; Blinder, 1990; Deyer, Kochan, 1995; Fossum, Mc Call, 1997, Ledford, 1995; Michell, Lewin, Lawler, 1990; Pfeffer, 1995; Pfeffer, Veiga, 1999; Weber, 1994; Weitzman, Kruze, 1990). La littérature scientifique retient principalement trois pratiques de rémunération incitative capable d'augmenter l'efficacité de la firme soit : le partage des profits, le partage des gains de productivité et les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle (Arcand, 2000; Jones, Kato, et Pliskin, 1997).

Le partage des profits réside en une redistribution d'un certain pourcentage des profits de l'entreprise ou de l'unité de travail à ses travailleurs, le plus souvent sur une base annuelle (Arcand, 2000; Kanungo, et Mendoca, 1997). Le partage des gains de productivité pour sa part consiste en une redistribution des gains causés par une augmentation de productivité de l'entreprise (St-Onge, Audet, Haines, et Petit, 1998). Finalement, les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle reposent sur une prime liée à l'évaluation du niveau de productivité atteint par un employé sur une période donnée (Baron, 2004, Kanungo, et Mendoca, 1997).

2.5.1.4. L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement a aussi été répertoriée comme pratique de gestion des ressources humaines pouvant influencer la performance de l'entreprise (Arcand, 2000; Barid, Beatty, et Schneier, 1982; Beatty, 1989; Denison, 1990, Guzzo, Jette, et Katzell, 1985; Heneman, et Von Hippel, 1997; Latham, et Wexley, 1982). Nous retrouvons deux types d'évaluation du rendement. Décrits par Delery et Doty (1996 : 805) ces deux types sont, premièrement l'évaluation des comportements observables qui consiste à évaluer les comportements observables de l'employé qui sont nécessaires pour réaliser la tâche demandée, deuxièmement l'évaluation des résultats quantifiables repose sur l'évaluation des conséquences des comportements du travailleur.

2.5.1.5. L'organisation du travail

L'organisation du travail influencerait elle aussi la productivité de l'entreprise selon le modèle adopté (Applebaum, Berg, 1997; Arcand, 2000). Nous retiendrons quatre pratiques d'organisation du travail, tel qu'utilisé par Arcand (2000), pour les besoins de cette étude. Nous utiliserons les équipes intégrées à la structure formelle de l'organisation, les équipes non intégrées à la structure formelle de l'organisation, les équipes de projets et la restructuration des postes individuels de travail.

Les équipes intégrées à la structure formelle de l'organisation est une variable RH stratégique qui s'avère un déterminant important de la croissance de la performance organisationnelle (Arcand, 2000). Cette pratique aurait une influence sur la motivation intrinsèque des employés à réaliser leur travail et sur la qualité de l'information circulant entre les différents acteurs de l'organisation, ce qui augmenterait la performance de la firme (Arcand, 2000; Conger, Kanungo, 1988, Coriat, 1991; Cotton, 1993). Arcand (2000 : 82) définit les équipes de travail « [...] *comme étant des entités intégrées (sur une base permanente) à la structure organisationnelle. [...] ces équipes de travail sont exclusivement préoccupées par les problématiques liées au processus productif de l'organisation* »

Les équipes non intégrées à la structure de l'organisation peuvent elles aussi représenter un élément stratégique pour l'entreprise. Ces équipes de travail, généralement ponctuel et composées de volontaires, ont comme mandat de procéder à une démarche de résolution de problème et de proposer des recommandations. La présence de ces équipes pourrait accroître la motivation des employés ainsi que la qualité de l'information pouvant mener à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle (Arcand, 2000).

L'utilisation d'équipes de projet, bien que moins souvent étudiée dans la littérature, est considérée comme étant une pratique de plus en plus utilisée dans les entreprises (Arcand, 2000). Selon St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998), « *ces équipes regroupent souvent des travailleurs ayant des expertises qui, le plus souvent, participent de manière permanente au projet, que ce soit dans une structure organisationnelle temporaire associée au projet ou dans une structure matricielle* (Arcand 2000 : 83) ».

La structure des postes individuels de travail peut elle aussi être un précurseur de l'efficacité organisationnelle (Arcand, 2000; Arthur, 1994; Lawler, Mohrman, Ledford, 1992; MacDuffie, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994). Une structure de poste qualifiante et variée serait un puissant déterminant qui permettrait d'augmenter la performance organisationnelle en augmentant par exemple le niveau de satisfaction, de motivation des employés ce qui augmentera par le fait même le rendement et la qualité

du travail (Arcand, 2000; Hackman, Oldham, 1975; Herzberg, 1966). Pour les besoins de cette étude, nous retiendrons l'enrichissement horizontal des tâches et l'enrichissement vertical des tâches. Arcand (2000 : 84) définit l'enrichissement horizontal comme étant une pratique permettant à un employé de réaliser plusieurs tâches différentes ayant une complexité et une importance similaire. L'enrichissement vertical pour sa part est une recombinaison du poste de travail dans lequel les tâches d'exécution et de conception sont intégrées.

2.5.1.6. Le partage d'information

Plusieurs auteurs ont démontré que le partage d'information représente une variable stratégique importante en gestion des ressources humaines (Arcand, 2000; Ichniowski, Shaw, Prenniski, 1997; Lawler, 1992; Lawler, Mohrman, Ledford, 1992; Pfeffer, 1994; Walton, 1985). Le partage d'information organisationnelle serait une pratique GRH privilégiée pour accroître la performance de la firme. Selon Arcand (2000 : 84), un plus grand partage d'information avec les travailleurs augmenterait leur coopération et leur adhésion, ce qui aurait pour conséquence d'améliorer la performance de l'entreprise. Nous retiendrons, pour cette étude, l'information portant sur la concurrence, les marchés, les nouveaux produits, la stratégie de l'entreprise ainsi que ses données financières.

2.5.1.7. La sécurité d'emploi

La sécurité d'emploi, utilisée comme pratique de GRH dans plusieurs modèles stratégiques (Arcand, 2000; Baron, 2004; Delaney, Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997; Lawlerm Mohrman, Leford, 1992, 1995; Pfeffer, 1994; Pfeffer, Veiga, 1999), est considérée comme étant une variable pouvant influencer de façon significative la performance organisationnelle. Nous retiendrons la définition utilisée par Arcand (2000 : 85) qui soutient que la sécurité d'emploi représente « [...] *toute activité ayant pour but de minimiser, autant que faire se peut, les pertes d'emploi associées à toute transformation économique ou technologique* ».

Il importe de noter que le niveau d'effort au travail varie selon le niveau de sécurité d'emploi. Brocker, Grover, Reed et Dewitt (1992) ont démontré que la relation entre l'effort au travail des employés et le niveau d'insécurité en emploi est sous forme de « U » inversé. Il existerait une augmentation de l'effort au travail jusqu'à un certain seuil d'insécurité d'emploi, cependant, une fois dépassé ce seuil, le niveau d'investissement au travail des employés serait en diminution.

2.5.1.8. La progression de carrière

La progression de carrière aurait elle aussi un impact positif sur la performance organisationnelle (Tzafrir, 2006). Les entreprises qui développeraient un « marché de l'emploi interne » permettant aux employés actuels d'accéder à des promotions feraient des gains en performance organisationnelle (Blackwell, Brickley, Weisbach, 1994; Nollen, 1989; Tzafrir, 2006). La progression de carrière implique une relation de confiance entre les gestionnaires et les employés. Les employeurs ayant un bon niveau de confiance envers leurs employés seraient plus enclins à donner des promotions en échange d'un gain en productivité de l'employé promu (Pfeffer, 1994; Tzafrir, 2006). De plus, elle aurait un effet sur l'implication psychologique des employés au travail (Ngo, Tsang, 1998; Nollen, 1989).

2.5.2. Variables dépendantes

L'ensemble de nos variables dépendantes portent sur la performance de l'entreprise, nous débiterons par explorer le concept de performance. Bernard (2009) affirme qu'il est difficile de définir clairement la performance particulièrement dans le contexte de la gestion stratégique des ressources humaines, car elle repose principalement sur une évaluation perceptuelle, un jugement ou une appréciation et les facteurs utilisés

différeront selon l'objectif de l'observateur. Morin *et al.* (1994) définissent la performance organisationnelle comme le jugement que portent un ou des individus sur une organisation selon les résultats qu'ils attendent d'elle. Voyer (2000) et Bernard (2009) mentionnent que les définitions utilisées comporteront toujours une part d'arbitraire et reposera sur les valeurs de la personne évaluant la performance de l'entreprise. Pour leur part, Galambeau et Léon (2008) évoquent que la notion de performance n'est pas absolue ou universelle, elle est un construit à multiples facettes.

Comme la performance de l'entreprise est un construit large, qui peut inclure de nombreuses variables, nous devons nous restreindre à certaines d'entre elles pour les fins de notre évaluation. Nous étudierons des variables touchant trois facettes de la performance de l'entreprise soit: la performance sociale, la performance économique et la performance financière de l'entreprise. Ces trois familles de variables seront étudiées en utilisant pour chacune d'entre elles plusieurs variables les concernant. Pour la performance sociale de l'entreprise, nous nous concentrerons que la satisfaction des employés et la mobilisation des employés. La performance économique pour sa part sera évaluée par l'efficacité des ressources humaines et la qualité du produit. Finalement, la performance financière de l'entreprise sera mesurée par la rentabilité de l'entreprise.

2.5.3. Variables de performance sociale

La performance sociale est, quant à elle, liée à la qualité de la main-d'œuvre en lien avec le rapport qu'elle entretient avec l'organisation (Imbs et Houot, 2005; Louart, 2006; Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Le niveau d'attachement et de satisfaction envers l'organisation, l'environnement de travail et le travail, influencent la performance sociale de l'entreprise (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron; 1993). Nous retiendront deux critères pour cette famille de variable, soit la satisfaction des employés et la mobilisation des ressources humaines.

Satisfaction des employés

La satisfaction des employés a été telle que définie par Morin, Savoie et Beaudin (1994) mesure le degré d'évaluation positive de l'employé vis-à-vis son expérience de travail. Bien que cette mesure soit totalement objective, Berg (1999) indique que la satisfaction au travail des employés est fortement corrélée avec le taux d'absentéisme et le taux de roulement des employés.

La mobilisation des ressources humaines

La mobilisation des ressources humaines est définie par Morin, Savoie et Beaudin (1994 : 91) comme étant « [...] le degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur

travail et pour l'organisation ainsi que dans l'effort fourni pour atteindre les objectifs [...] ». La mobilisation des ressources humaines est composée de trois facteurs, soit la motivation au travail, l'implication au travail et l'engagement à l'égard de l'organisation. Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994) il nous est possible de l'observer en évaluant notamment les initiatives des employés, le taux de rotation des employés, la participation aux activités sociales, la participation des employés dans les situations d'urgence ainsi que par la ponctualité et l'assiduité de ceux-ci.

2.5.4. Variables de performance économique

La performance économique, tel que décrite par Morin *et al.* (1994) représente l'idée de produire un revenu maximum en ayant des dépenses minimum. Plusieurs auteurs se sont intéressés au lien entre la performance économique et la gestion des ressources humaines tel : Allani-Soltan (2003); Barrette et Carrière (2003); Bercker et Gerhart (1996); Chang et Huang (2005); Huselid (1995); Lacoursière, Fabi et Arcand (2002). La performance financière vise principalement les notions économiques tel la croissance, l'efficience, la productivité, la production, l'efficience et la qualité (Bernard, 2009; Morin *et al.*, 1994).

Efficacité des ressources humaines

L'efficacité des ressources humaines ou performance des ressources humaines se mesure, selon Morin, Savoie et Beaudin (1994) en vérifiant comment l'entreprise réduit la quantité de ressources qu'elle utilise tout en assurant un bon fonctionnement du système de production. Dans ce cas, des ressources humaines efficaces permettent entre autres de réduire le nombre de rebuts, le gaspillage et de réduire les dépenses.

Qualité de produit

La qualité du produit ou du service vendu est un élément central influençant la pérennité de l'entreprise. Le jugement que porteront les clients sur le produit obtenu déterminera grandement la volonté de ceux-ci à faire à affaire de nouveau ou non avec l'entreprise. Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994) ce critère reflète à quel niveau le produit satisfait les besoins et les exigences de la clientèle. Cette variable est mesurable en vérifiant la satisfaction de la clientèle, le nombre de retours de marchandise, le nombre de plaintes et la fidélité de la clientèle.

2.5.5. Variables de performance financière

Morin, Guimond et Boulianne (1996) notent que la performance financière de l'entreprise se mesure par le biais de ratio. Le rendement du capital investi est une mesure commune pour estimer la performance de l'entreprise. D'autres indicateurs nous permettent aussi d'estimer la performance financière de l'entreprise cependant pour des questions logistiques nous ne les retiendront pas. Par exemple, la marge bénéficière sur les ventes nous permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise lorsque les actifs nets ne représentent pas la principale ressource de l'organisation (Morin *et al.*, 1996).

Rentabilité de l'entreprise

La performance financière de l'entreprise s'évalue principalement par son niveau de rentabilité. Cet indicateur permet, selon Morin, Savoie et Beaudin (1994) de permettre la pérennité de l'organisation. La rentabilité de l'entreprise se mesure en calculant le bénéfice net après impôts divisés par l'actif total de l'entreprise, il est pertinent de le comparer sur une période de trois à cinq ans ainsi qu'avec la norme des entreprises du même secteur.

2.5.6. Variables de contrôle

Les variables de contrôle qui seront utilisées pour l'étude seront la syndicalisation ou non des employés, le nombre d'employés de l'entreprise, et le produit fabriqué. Ces variables serviront à vérifier l'admissibilité de l'entreprise à notre étude.

Chapitre3 : Méthodologie

3. Méthodologie

3.1. Introduction

Au cours des deux précédents chapitres, nous avons défini le thème de la présente recherche, exploré les différentes théories et courants dominants de recherche, fait une revue de littérature des recherches effectuées sur le sujet et finalement défini les variables que nous utiliserons au cours de cette recherche. Le présent chapitre servira à aborder la méthodologie utilisée pour réaliser la présente recherche. Nous expliquerons la stratégie de recherche que nous utiliserons, nous décrirons la population à l'étude et finalement nous aborderons les phases opérationnelles de la présente recherche.

3.2. Stratégie et type de recherche

Les recherches scientifiques portant sur le lien complexe entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises n'en sont pas à leurs premiers balbutiements. Plusieurs des chercheurs se sont penchés sur la nature du lien entre ces deux éléments (Arcand, 2000; Becker, Gerhart, 1996; Boxall et Steeneveld, 1999; Delery, et Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean, et Lepak, 1996), mais plusieurs éléments restent à étudier. Nous tenterons donc, à notre tour, d'apporter un éclairage différent dans cette zone grise de la littérature qu'est le lien entre les pratiques de gestion des

ressources humaines et la performance des entreprises. La question de recherche qui nous guidera sera donc : quelle est l'influence des pratiques de gestion de ressources humaines sur la performance de l'entreprise? Cette question de recherche de type relationnelle, car nous tentons de mettre en relation ces deux éléments par le biais de corrélations entre différentes variables (Gauthier, 2006).

Cette étude est du type hypothético-déductif, car la problématique de recherche a été élaborée par l'analyse des concepts déjà présents dans la littérature scientifique permettant d'élaborer une question spécifique de recherche issue de différentes théories que nous confronterons à une réalité spécifique dans le but de la valider ou de l'infirmer (Gauthier, 2006). Ce type de recherche se justifie selon Gauthier (2006) par les lacunes que nous avons observées dans l'état des connaissances, le fait que plusieurs recherches se contredisent et dû aux différents problèmes méthodologiques observés.

Nous opterons pour une stratégie de recherche de type étude sur le terrain, car étant dans une logique de recherche déductive, et ne pouvant utiliser un type de recherche expérimental, nous devons comparer les résultats de plusieurs sites. Cette enquête portera sur 18 entreprises correspondant aux critères d'admissibilités suivants : entreprises œuvrant dans le secteur de la production de machine, code SCIAN 333, ayant un établissement au Québec et ayant entre 100 et 500 employés. À partir des listes obtenues, 125 entreprises correspondent aux critères de sélection.

La cueillette de données pour cette étude ne sera réalisée qu'en un seul moment, soit du 26 septembre 2010 au 1er novembre 2010. Faute de temps et de moyen financier, nous n'avons pu procéder à une étude plus étendue dans le temps pour vérifier l'effet à long terme des variables indépendantes. Il nous sera donc impossible de déterminer si l'implantation des pratiques RH à l'étude apporte quelque bénéfice que ce soit à l'entreprise à long terme.

3.3. Population à l'étude

Plusieurs études se sont déjà intéressées au lien entre la GRH et la performance des entreprises, et ce, particulièrement chez la grande entreprise. Pour augmenter le niveau de connaissances dans ce domaine, nous avons choisi de nous intéresser aux PME, plus particulièrement aux moyennes entreprises. Industrie Canada définit les moyennes entreprises comme étant celles qui emploient entre 100 et 499 personnes. Les PME n'ayant pas les mêmes ressources que les grandes entreprises, notamment au niveau financier, ces entreprises sont en perpétuelle compétition avec les grandes entreprises pour garder leurs ressources humaines. Celles-ci offrant généralement un salaire plus avantageux, les PME doivent innover dans leurs pratiques de GRH pour éviter de perdre une de leurs ressources stratégiques que sont les ressources humaines.

Pour les besoins de notre étude, nous nous concentrons uniquement sur la moyenne entreprise. La petite entreprise ayant beaucoup moins de ressources que la moyenne et les services de gestion des ressources humaines étant souvent absents chez ce type d'entreprise, il aurait été difficile, voire impossible, de mesurer et de quantifier les pratiques de GRH mises en œuvres.

Nous avons identifié un secteur manufacturier précis pour réaliser notre enquête, soit le secteur de la fabrication de machine, identifié par le code SCIAN (système de classification des industries de l'Amérique du Nord) 333. Le tableau 2 donne un aperçu des différents secteurs couverts par cette catégorie. Cette catégorie d'entreprise étant suffisamment nombreuse pour obtenir un nombre de répondant permettant de faire une analyse statistique étant donné les taux de réponse habituel aux questionnaires.

Tableau 2 : Liste des codes SCIAN

333	Fabrication de machines
3331	Fabrication de machines pour l'agriculture, la construction et l'extraction minière
33311	Fabrication de machines agricoles
33312	Fabrication de machines pour la construction
33313	Fabrication de machines pour l'extraction minière et l'exploitation pétrolière et gazière
3332	Fabrication de machines industrielles
33321	Fabrication de machines pour les scieries et le travail du bois
33322	Fabrication de machines pour l'industrie du caoutchouc et du plastique
33329	Fabrication d'autres machines industrielles
333291	Fabrication de machines pour l'industrie papetière
333299	Fabrication de toutes les autres machines industrielles
3333	Fabrication de machines pour le commerce et les industries de services
33331	Fabrication de machines pour le commerce et les industries de services
3334	Fabrication d'appareils de ventilation, de chauffage, de climatisation et de réfrigération commerciale
33341	Fabrication d'appareils de ventilation, de chauffage, de climatisation et de réfrigération commerciale
333413	Fabrication de ventilateurs, de soufflantes et de purificateurs d'air industriels et commerciaux
333416	Fabrication d'appareils de chauffage et de réfrigération commerciale
3335	Fabrication de machines-outils pour le travail du métal
33351	Fabrication de machines-outils pour le travail du métal
333511	Fabrication de moules industriels
333519	Fabrication d'autres machines-outils pour le travail du métal
3336	Fabrication de moteurs, de turbines et de matériel de transmission de puissance
33361	Fabrication de moteurs, de turbines et de matériel de transmission de puissance
333611	Fabrication de turbines et de groupes turbogénérateurs
333619	Fabrication d'autres moteurs et types de matériel de transmission de puissance
3339	Fabrication d'autres machines d'usage général
33391	Fabrication de pompes et de compresseurs
33392	Fabrication de matériel de manutention
33399	Fabrication de toutes les autres machines d'usage général

Source : Statistiques Canada 2011

3.4. Phases opérationnelles de la recherche

3.4.1. Échantillonnage

La base de sondage de notre étude a été élaborée à partir de la base de données des entreprises recensées par Industrie Canada (IC) ainsi que par la base de données de la Banque d'information industrielle du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ). Nous avons comparé les informations provenant de ces deux bases de données pour obtenir la liste la plus complète et mise à jour que possible. De plus, nous avons comparé nos données avec les statistiques du Comité sectoriel de main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle (CSMOFMI) pour nous assurer d'avoir recensé le nombre d'entreprises qui répondent à nos critères de sélection se rapprochant le plus possible du nombre réel d'entreprises existantes. Au total, 125 entreprises ont été identifiées correspondant aux critères de taille de région et de secteur de fabrication. Les listes d'entreprises datent de 2008 pour le CSMOFMI et IC. Pour leur part, les données du CRIQ sont continuellement mises à jour, ce qui explique les disparités entre les données des différentes listes. De plus, le phénomène de création et de mort d'entreprise ainsi que le phénomène de croissance et de déclin du nombre d'employés expliquent aussi en partie les divergences entre les listes.

Étant donné la taille relativement petite notre population, un questionnaire a été envoyé à tous les dirigeants ou directeurs des ressources humaines des entreprises recensées afin de constituer un échantillon de type volontaire. Après un délai de 5 semaines, 19 questionnaires ont été complétés, ce qui constitue un taux de réponse de 15%. De ce nombre un questionnaire a été retranché, car il ne répondait pas à certains critères de sélection, soit taille de l'entreprise, et le secteur de production. Au total 18 questionnaires ont pu être utilisés aux fins de cette recherche, ce qui constitue un taux de réponse de 14%. Nous considérons ce taux de participation comme étant acceptables dans le cas d'une collecte de données par envois électronique, ce qui nous permettra de procéder aux différentes analyses nécessaires à notre projet de recherche.

3.5. Construction de l'outil de collecte

Pour procéder à la collecte des données nécessaires à notre étude, nous avons procédé à l'élaboration d'un outil de collecte donnée basé sur les opérationnalisant les différents concepts que nous avons définis au deuxième chapitre. Le questionnaire comportait 31 questions réparties en trois sections distinctes. Respectivement ces sections étaient : les variables de contrôles, les pratiques de gestion de ressources humaines et finalement les indicateurs de performances. Les différentes questions ont été élaborées à partir des différents concepts proposés précédemment en apportant un soin particulier à la

formulation neutre des questions pour éviter tous biais de la part du répondant. Ces questions sont présentées à la section 3.4.3 de ce chapitre.

L'instrument de mesure reprend les mêmes principes que ceux utilisés dans l'étude de Arcand (2000) et de Baron (2004) en adaptant les différentes questions aux variables choisies. Bien que l'appréciation des différentes variables par le répondant soit plus de nature qualitative que quantitative, nous proposons une échelle de mesure permettant une analyse quantitative des différentes dimensions de l'entreprise à mesurer.

3.5.1. Mesure des concepts

Pour réaliser cette recherche, un seul outil de mesure a été utilisé pour opérationnaliser l'ensemble des concepts à mesurer. Au total 31 questions ont été utilisées pour mesurer les différentes variables. Les répondants devaient évaluer le positionnement de leur entreprise vis-à-vis les entreprises du même secteur, et ce, en situant le niveau d'implantation des pratiques de GRH ou la performance de leur entreprise. Pour chacune des affirmations, les répondants devaient indiquer sur une échelle de type Likert à 10 degrés la réponse correspondant à la situation de l'entreprise, soit de 1 comme étant le niveau le plus faible à 10 comme étant le degré le plus élevé.

3.5.2. Variables indépendantes

Les variables indépendantes sont composées des différentes pratiques de gestion des ressources humaines que nous désirons mesurer. Au total 22 indicateurs se regroupant en 8 dimensions de la gestion des ressources humaines ont été étudiés. Les dimensions et indicateurs sont présentés dans le tableau 3. L'évaluation de l'implantation des variables de la GRH était indiquée par les répondants sur continuum allant de « peu implantée » correspondant à 1 à « très implantée » correspondant à 10. Au centre de cette échelle se trouvait également la mesure moyennement implantée correspondant à 5 soit la valeur refuge centrale.

Aux fins des analyses statistiques, nous avons regroupé les valeurs recueillies des indicateurs de chacune des différentes dimensions en une seule valeur représentant l'ensemble de la dimension étudiée. Cette opération ayant pour but d'obtenir une valeur plus représentative de l'ensemble des différentes dimensions observées. Les dimensions 1 à 6 sont multidimensionnelles et les dimensions 7 et 8 sont unidimensionnelles. De plus, pour permettre l'étude de l'ensemble de l'investissement de l'entreprise dans les pratiques RH, l'ensemble des différentes variables ont été agglomérées en une variable comprenant l'ensemble des pratiques étudiées. Bien que cette variable soit faiblement significative, elle nous permet d'étudier le niveau global d'implantation des pratiques dites exemplaires en gestion stratégique des ressources humaines.

Tableau 3 : Dimensions et indicateurs portant sur la GRH

Dimensions	Indicateurs
1. Dotation	1.1. Recours au recrutement externe 1.2. Évaluation par de tests formels 1.3. Évaluation par l'entremise d'entrevues structurées
2. Formation	2.1. Programmes de formation spécifiques 2.2. Programmes de formations généraux
3. Rémunération incitative	3.1. Partage des profits 3.2. Partage des gains en performance 3.3. Primes au rendement
4. Évaluation du rendement	4.1. Évaluation des comportements observables 4.2. Évaluation sur la base d'objectifs mesurables
5. Organisation du travail	5.1. Implication des employés dans les équipes de travail 5.2. Consultation par le biais de comités 5.3. Utilisation d'équipes de projets 5.4. Utilisation des employés sur des postes similaires 5.5. Utilisation des employés sur des postes intégrés
6. Partage de l'information	6.1. Partage de l'information sur les concurrents 6.2. Partage de l'information sur les marchés 6.3. Partage de l'information sur les nouveaux produits et services 6.4. Partage de l'information sur les décisions stratégiques 6.5. Partage de l'information financière
7. Sécurité d'emplois	7.1. Sécurité des emplois des travailleurs
8. Progression de carrière	8.1. Possibilité de progression de carrière

3.5.3. Variables dépendantes

Les variables dépendantes de l'étude correspondent aux différents facteurs de performance identifiés au chapitre précédent. Au total cinq variables ont été retenues et celles-ci ont été distribués en trois dimensions distinctes : sociale, économique et financière. Les différents indicateurs de performance étaient évalués de manière perceptuelle en comparant l'entreprise avec les autres entreprises du même secteur. Nous avons opérationnalisé les différents indicateurs en utilisant des affirmations claires et au besoin en ajoutant des exemples ou des définitions pour mieux guider les répondants. Ces variables sont présentées au tableau 4.

Tableau 4 : Dimensions et indicateurs de performance

Dimensions	Indicateurs
1. Facteurs sociaux	1.1. Satisfaction des employés 1.2. Mobilisation des employés
2. Facteurs économique	2.1. Efficacité des RH 2.2. Qualité du produit
3. Facteur financier	3.1. Rentabilité de l'entreprise

L'évaluation de la performance de l'entreprise a été faite à partir d'une échelle de type Likert à 10 degré soit de 1 à 10. Le continuum allait de 1 « très inférieur à la moyenne » à 10 « très supérieur à la moyenne » et 5 étant « égal à la moyenne ». Comme pour les variables indépendantes, nous avons procédé à un regroupement des indicateurs inclus

dans chacune des dimensions étudiées pour permettre la réalisation des tests statistiques. Finalement, un regroupement de l'ensemble des variables a été fait pour évaluer la performance globale de l'entreprise dans l'ensemble des sphères de performance que nous avons retenu.

3.4. Administration des questionnaires

L'administration du questionnaire s'est déroulée du 26 septembre 2010 au 1er novembre 2010. Nous avons procédé par envois électronique, les répondants retenus recevaient un courriel les invitant à répondre à notre étude en complétant un questionnaire disponible sur un site internet sécurisé. Nous avons retenu cette méthode innovatrice pour des raisons budgétaires et de rapidité. L'envoi par courrier électronique étant beaucoup plus rapide que l'envoi postal ainsi que la collecte des données qui pouvait se dérouler en temps réel dû au questionnaire informatisé. Un autre avantage de cette méthode d'administration des questionnaires est de réduire à zéro le nombre d'erreurs de compilation des données, ceux-ci étant compilés automatiquement dans une base de données, toute erreur de saisie de données de la part du chercheur était ainsi évacuée.

L'auto-administration des questionnaires nous a permis de réduire certains biais de la part des répondants. En effet, l'auto-administration du questionnaire permettait, d'une

part d'atténuer le phénomène de désirabilité sociale de la part du répondant. D'une autre part, nous atténuons du même coup les biais dus à la présence d'un interviewer lors de la collecte de données.

3.4. Analyse des données

Le type de recherche que nous avons dirigée implique une analyse statistique de type quantitative pour vérifier notre hypothèse. Ce type d'analyse se retrouve dans la majorité des études portant sur le lien entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises que nous avons énumérées au chapitre 2. Nous avons analysé les données récoltées en procédant à une analyse corrélationnelle ainsi qu'une analyse de régression. Les résultats de ces analyses seront détaillés au chapitre suivant. Par celles-ci, nous avons pu vérifier la validité de notre hypothèse de recherche.

Chapitre 4 : Résultats et analyses

4.1 Introduction

Le présent chapitre portera sur le processus d'analyse statistique des données obtenue au cours de notre recherche ainsi qu'à la présentation et l'interprétation des résultats de ces analyses. Nous tenterons de répondre plus précisément à notre question de recherche soi : quelle est l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des petites et moyennes entreprises manufacturières québécoises? Le présent chapitre comprendra une en plus de la présente introduction, une présentation des résultats et une analyse de ceux-ci

Les différentes variables que nous avons étudiées portent sur les pratiques de gestion des ressources humaines telles : la dotation, la formation, la rémunération incitative, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information, la sécurité d'emplois ainsi que la sécurité d'emplois, ainsi que des variables de performance de l'entreprise soit : la performance sociale, économique et financière. Comme nous l'avons noté au chapitre précédent, l'ensemble de ces variables ont été utilisées dans nombre de recherche dans un objectif analogue à celui de notre recherche, et ce, en se basant sur la perspective universaliste dont le postulat de départ indique que certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent *ceateris paribus* augmenter la performance des entreprises. La particularité de notre recherche est, premièrement de s'intéresser aux petites et moyennes entreprises manufacturières du secteur de la production de machines québécoises et, deuxièmement, utiliser un

agencement d'indicateurs différents que ceux utilisés par les recherches précédentes bien que ceux-ci aient déjà été utilisés séparément dans différentes recherches.

Lors de la prochaine section, nous présenterons les résultats des analyses que nous avons réalisées, soit une matrice de corrélation ainsi que les régressions linéaires, et ce, dans le but de vérifier si les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact positif sur la performance des entreprises. Bien que dans un premier temps notre questionnaire comportait plusieurs questions pour chacune des variables, nous avons aggloméré les résultats de chacune des questions portant sur la même variable pour obtenir un indice plus représentatif. Il en est de même pour les facteurs pratiques de ressources humaines total et performance des entreprises totale qui agglomèrent l'ensemble des variables qu'elles représentent respectivement, et ce, dans le but de pouvoir vérifier notre hypothèse qui stipule que la présence d'un ensemble de pratique de ressources humaines augmente la performance de l'entreprise.

4.2 Présentation des résultats

L'étude de la matrice de corrélations présentée au tableau 5 démontre plusieurs corrélations positives entre les variables de gestion des ressources humaines et les variables de performance de l'entreprise. Nous présenterons seulement les corrélations

significatives et utiles pour les besoins de cette recherche. Nous pouvons remarquer une corrélation entre la formation et la performance économique ($r=0.501$; $p\text{-value} < 0.05$). Du côté de l'organisation du travail, nous trouvons des corrélations avec la performance sociale ($r=0.641$; $p\text{-value} < 0.01$), la performance économique ($r=0.668$; $p\text{-value} < 0.01$) et la performance totale ($r=0.661$; $p\text{-value} < 0.01$). Le partage de l'information pour sa part est corrélé avec la performance économique ($r=0.499$; $p\text{-value} < 0.05$). La sécurité d'emplois est corrélée avec la performance sociale ($r=0.547$; $p\text{-value} < 0.05$), la performance économique ($r=0.488$; $p\text{-value} < 0.05$) et la performance totale ($r=0.522$; $p\text{-value} < 0.05$). La progression de carrière pour sa part est corrélée avec la performance sociale ($r=0.700$; $p\text{-value} < 0.01$), la performance économique ($r=0.657$; $p\text{-value} < 0.01$) et la performance totale ($r=0.669$; $p\text{-value} < 0.01$). Finalement l'ensemble des pratiques de ressources humaines est corrélé avec la performance sociale ($r=0.607$; $p\text{-value} < 0.01$), économique ($r=0.772$; $p\text{-value} < 0.01$), financière ($r=0.540$; $p\text{-value} < 0.05$), totale ($r=0.738$; $p\text{-value} < 0.01$). Pour leur part, les processus de dotations, de rémunérations et d'évaluations ne sont corrélés avec aucun des indicateurs de performance.

Ces analyses nous révèlent plusieurs corrélations intéressantes, cependant l'analyse corrélationnelle n'étant pas suffisante pour déterminer la force des relations entre les différents facteurs, nous procéderons à une analyse de régression sur chacun des facteurs. Le tableau 6 présente les différentes régressions que nous avons réalisées, au total 36 analyses ont été faites. En comparant rapidement les résultats présentés au

tableau 4 et au tableau 5, nous remarquons que l'ensemble des différentes corrélations ont été confirmées par les analyses de régression linéaire.

Nous remarquons que tout comme la matrice de corrélation tant les processus de dotation, de rémunération ainsi que d'évaluation ne révèlent aucun lien avec les différents facteurs de performance de l'entreprise en ce qui a trait aux régressions linéaires. Ces résultats sont en contradiction avec plusieurs études que nous avons énumérées au chapitre 2 tel Arcand (2000), Barrette et Simeus (1997), Pfeffer (1994, 1998), Pfeffer et Veiga (1999). Nous aborderons dans un premier temps les différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui ne semblent pas avoir d'impact sur la performance des entreprises et ensuite nous aborderons ceux dont l'analyse révèle des liens.

Comme le rapporte notre relevé de littérature, les processus de dotation ont été identifiés comme ayant une influence sur la performance de l'entreprise. Les analyses de régression des pratiques de dotation ne révèlent aucun lien avec la performance des entreprises. Ces résultats concordent avec des études portant exclusivement sur la PME, telles celles de Baron (2004) et de Lacoursière (2004). Ce phénomène peut s'expliquer par le type d'entreprise étudié, nous avons mesuré les processus de recrutement externe, les entrevues de sélection structurées ainsi que l'utilisation de tests formels, qui sont des

Tableau 5 : Matrice des corrélations

	Dot	Form	Remu	Éval	Org	Info	Sécu d'empl	Prog. de carrière	RH Total	Perf. Sociale	Perf. Éco	Perf. Fin	Perf. Total
Dot	1												
	,18												
Form	,145	1											
	,567												
	,18	,18											
Rému	,322	,260	1										
	,193	,298											
	,18	,18	,18										
Éval	-,091	,076	-,245	1									
	,719	,764	,328										
	,18	,18	,18	,18									
Org	,037	,237	-,160	,154	1								
	,885	,344	,527	,541									
	,18	,18	,18	,18	,18								
Info	,291	,635**	,206	,289	,121	1							
	,241	,005	,412	,244	,633								
	,18	,18	,18	,18	,18	,18							
Sécu d'empl	,362	,491*	-,205	,502*	,264	,378	1						
	,140	,038	,414	,034	,289	,122							
	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18						
Prog de carrière	,035	,367	-,172	,640**	,485*	,189	,658**	1					
	,891	,135	,495	,004	,042	,452	,003						
	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18					
RH Total	,469*	,695**	,372	,347	,591**	,700**	,577*	,557*	1				
	,050	,001	,128	,158	,010	,001	,012	,016					
	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18				
Perf Sociale	,016	,323	-,034	,416	,641**	,231	,547*	,700**	,607**	1			
	,949	,191	,895	,086	,004	,356	,019	,001	,008				
	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18			
Perf. Éco	,109	,501*	,052	,443	,668**	,499*	,488*	,657**	,772**	,711**	1		
	,668	,034	,837	,066	,002	,035	,040	,003	,000	,001			
	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18		
Perf. Fin	,255	,295	,338	,072	,403	,161	,330	,377	,540*	,559*	,727**	1	
	,307	,234	,171	,777	,097	,523	,181	,123	,021	,016	,001		
	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	
Perf. Total	,135	,437	,117	,374	,661**	,361	,522*	,669**	,738**	,858**	,938**	,845**	1
	,593	,070	,643	,126	,003	,141	,026	,002	,000	,000	,000	,000	
	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18

Légende

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Chaque cellule contient:

Correlation de pearson

Signification

N

processus complexes nécessitant un investissement important dans les processus de gestion des ressources humaines. Or, la sélection des employés de production de ce type d'entreprise ne nécessite pas de processus complexe de sélection. La sélection pouvant aisément être faite en observant les qualifications du candidat (ex : formation, permis, cartes de compétence) ainsi que par les expériences de travail passé à la lecture du curriculum vitae ou du formulaire d'application et par une entrevue basée sur les expériences et la formation de l'individu. Chez les entreprises de petite ou moyenne taille, le processus de sélection est fréquemment effectué par le biais d'entrevue de sélection plus ou moins structurée permettant d'évaluer les connaissances et compétences de base selon l'évaluation du décideur ou du comité de sélection.

Les processus de rémunération incitative, les analyses de régression ne démontrent aucune influence sur les différents éléments de la performance des entreprises que nous avons étudiée. Nous avons procédé à la fragmentation des différents processus de rémunération que nous avons mesurés, primes au rendement (émulation personnelle), primes à la performance (émulation collective), partage des profits (...). Encore une fois, aucun lien n'a été révélé par les analyses de régression. Ces résultats concordent avec les résultats de Baron (2004), de Guzzo, Jette et Katzell (1985) ainsi que ceux de Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998). Cependant, ces résultats sont plutôt surprenants, car la majorité des études recensées avaient identifié la rémunération comme facteur ayant une incidence sur la performance des entreprises. Les études portant plus spécifiquement

sur la PME avaient elles aussi identifié cette pratique comme ayant une influence sur la performance des entreprises (Fabi, Raymond, Lacoursière, et Arcand, 2004; Liouville et Bayad, 1995). Cependant, un facteur de rémunération n'ayant pas été retenu dans le cadre de notre étude pourrait intervenir, nous n'avons pas comparé les salaires des employés avec les entreprises du même secteur. Ce facteur pourrait amoindrir l'incidence de la rémunération incitative si les salaires offerts dans le secteur de la fabrication de machines sont relativement semblables d'une entreprise à l'autre, ce qui aurait comme conséquence de réduire la concurrence entre les entreprises pour recruter et motiver les employés sur une base salariale.

Les pratiques d'évaluation du rendement, bien qu'aucune corrélation n'a été trouvée avec les indicateurs de performance, les analyses de régression démontrent un lien positif, bien que faible avec la performance sociale de l'entreprise ($\beta = 0,416$, $p\text{-value} < 0.10$). Cependant, les autres analyses de régression n'ont révélé aucun lien avec la performance économique, financière et totale. Ces résultats démontrent une influence marginale de l'évaluation du rendement selon l'échantillon que nous avons étudié.

Bien que plusieurs résultats se soient révélés sans incidence claire, plusieurs analyses de régressions se sont montrées positives. Tant les pratiques de formation, d'organisation du travail, de partage de l'information, de sécurité d'emplois, de progression de carrière et l'agglomération de l'ensemble des pratiques mesurées ont révélé des liens

intéressants, et ce, plus particulièrement au niveau de la performance sociale, économique et totale. Nous avons été surpris de remarquer que la performance financière n'était influencée que par l'ensemble des pratiques RH et qu'aucune pratique individuelle ne semble l'influencer, nous ferons part de notre analyse subséquemment.

Les pratiques de formation se sont révélées reliées avec la performance économique de l'entreprise ($\beta = 0.501$, p-value < 0.10). Les pratiques de formation expliqueraient 25.1 % de la variation de la performance économique. Cependant, elles n'ont aucun effet sur les autres dimensions de la performance de l'entreprise. Dans le but d'obtenir des résultats plus spécifiques, nous avons séparé les facteurs de formation en deux catégories, soit la formation générale et la formation spécifique. La formation générale ayant pour but de permettre à l'employé d'être affecté à plusieurs tâches et la formation spécifique ayant pour but d'améliorer les connaissances de l'employé à son poste de travail actuel. Les résultats obtenus ne démontrent aucun lien entre la formation générale et la performance de l'entreprise. Cependant, nous observons des liens entre la formation spécifique et la performance sociale ($\beta = 0.402$, p-value < 0.10), la performance économique ($\beta = 0.560$, p-value < 0.05) et la performance totale ($\beta = 0.511$, p-value < 0.05).

Les analyses de régression portant sur l'organisation du travail ont démontré des liens avec l'ensemble des facteurs de performance de l'entreprise. La régression linéaire avec

la performance sociale : $\beta = 0.641$ p-value < 0.01, explique 41,1 % de la variation; avec la performance économique : $\beta = 0,668$, p-value < 0.01, explique 44,6 % de la variation; avec la performance financière : $\beta = 0,403$, p-value < 0,10; avec la performance totale : $\beta = 0.661$, p-value < 0,01, explique 43,7 de la variation. Notons qu'à l'exception de la performance financière, les corrélations avec les différents facteurs de performance les pratiques d'organisation du travail expliquent une bonne partie de la variation de la performance.

L'analyse des pratiques de partage de l'information démontre un lien avec la performance économique de l'entreprise ($\beta = 0,499$; p-value < 0.05). Le partage d'information expliquerait 24,9% de la variance de la performance économique de l'entreprise. Cependant aucun lien n'a été révélé avec la performance sociale, financière et la performance totale. Il nous semble surprenant qu'aucun lien ne soit révélé entre le partage de l'information et la performance sociale de l'entreprise. Ceci pourrait révéler une particularité du secteur manufacturier de fabrication de machinerie ou un effet de la taille de l'entreprise.

Les pratiques de sécurité d'emplois pour leur part ont une forte influence sur la performance de l'entreprise. Les résultats des analyses de régression démontrent une influence de 29,9% sur la performance sociale ($\beta = 0,547$; p-value < 0,05), une influence de 23,8% sur la performance économique ($\beta = 0,488$; p-value < 0,05), ainsi que 27,3% sur

la performance totale de l'entreprise ($\beta=0,522$; p-value < 0,05). Cependant comme pour les autres pratiques de GRH nous ne trouvons aucun lien avec la performance financière des entreprises.

Les pratiques favorisant la progression de carrière des employés démontrent elles aussi des résultats encourageants en matière de performance de l'entreprise. Les analyses révèlent une forte influence des pratiques de progression de carrière sur la performance sociale, elle expliquerait 49,1% de la variation ($\beta=0,700$; p-value < 0,001). Une influence de 44,7% sur la performance économique ($\beta=0,669$; p-value < 0,01). Ainsi que 43,2% sur la performance totale ($\beta=0,657$; p-value < 0,01). Aucun lien n'a été révélé avec la performance financière.

Finalement, l'ensemble des pratiques des ressources humaines, qui consiste en l'agrégation de toutes les variables de GRH en un seul facteur nous démontre des résultats extrêmement intéressants. Les analyses de régression nous démontrent des liens avec chacune des variables de performance de l'entreprise. Les pratiques de GRH étudiées expliquent 60,7% de la performance sociale ($\beta=0,607$; p-value < 0,01), 59,5% de la performance économique ($\beta=0,772$; p-value < 0,001), 29,4% de la performance financière ($\beta=0,540$; p-value < 0,05), et 54,5% de la performance totale ($\beta=0,738$; p-value < 0,001). Ces résultats corroborent notre hypothèse de départ voulant que la

présence d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines puisse, *ceateris paribus*, augmenter la performance de l'entreprise.

Tableau 6: Analyses de régression

	Performance sociale			Performance Économique			Performance financière			Performance		
	β Stand.	F ANOVA	Sig. ANOVA	β Stand.	F ANOVA	Sig. ANOVA	β Stand.	F ANOVA	Sig. ANOVA	β Stand.	F ANOVA	Sig. ANOVA
Dotation	0,016	0,004	0,949	0,109	0,191	0,668	0,255	1,114	0,307	0,135	0,298	0,593
Formation	0,323	1,862	0,191	0,501	5,372	0,034*	0,295	1,529	0,234	0,437	3,774	0,070
Rém. Incit.	0,034	0,018	0,895	0,052	0,044	0,837	0,338	2,059	0,171	0,117	0,223	0,643
Éval du rend	0,416	3,375	0,086*	0,443	3,905	0,066*	0,072	0,083	0,777	0,374	2,600	0,126
Org. du Trav.	0,641	11,154	0,004***	0,668	12,876	0,002***	0,403	3,111	0,097*	0,661	12,396	0,003***
Partage info	0,231	0,905	0,356	0,499	5,310	0,035**	0,161	0,427	0,523	0,361	2,400	0,141
Sécu d'emploi	0,574	6,841	0,019**	0,488	5,009	0,04**	0,330	1,954	0,181	0,522	6,000	0,026**
Prog. carrière	0,700	15,411	0,001***	0,657	12,166	0,003***	0,377	2,646	0,123	0,669	12,954	0,002***
Pratiques RH	0,607	9,327	0,008***	0,722	23,533	0,0005****	0,540	6,577	0,021**	0,738	19,189	0,0005****

Légende:

- *: p-value < 0,10
- ** : p-value < 0,05
- ***: p-value < 0,01
- ****: p-value < 0,001

4.3 Conclusion

Les résultats obtenus nous permettent de répondre à notre question de recherche qui était de comprendre l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises. Les analyses que nous avons réalisées nous permettent de tirer des conclusions intéressantes sur le modèle de recherche que nous avons adopté et nous permettent d'apporter un éclairage intéressant sur la performance des entreprises et

la gestion des ressources humaines en contexte de PME manufacturières. La présente section servira à analyser les résultats obtenus en fonction de notre hypothèse de recherche et interpréter ceux-ci.

De manière générale, suite à l'analyse des résultats, nous pouvons affirmer que les pratiques de gestion des ressources humaines ont une influence sur la performance des entreprises. Plus particulièrement, les pratiques de formation, d'évaluation du rendement, d'organisation du travail, de partage de l'information, de sécurité d'emplois et de progression de carrières. Seules les pratiques de dotation et de rémunération ne se sont pas révélées être en lien avec la performance des entreprises. Ces résultats sont plutôt surprenants quand nous les comparons avec ceux recensés dans notre revue de littérature présentée au chapitre 2.

Une deuxième tendance que nous retrouvons touche la performance financière des entreprises. Celle-ci semble bien peu influencée par les pratiques de gestion des ressources humaines. Bien qu'elle soit influencée par l'ensemble des pratiques RH, les facteurs influençant le plus rentabilité de l'entreprise semblent être autres que ceux étudiés. Il faut noter bien des facteurs viennent interférer avec la performance financière de l'entreprise. Nous avons utilisé la rentabilité de l'actif total comme indicateur de la performance financière, cependant plusieurs facteurs économiques viennent interférer sur cet indicateur. Que ce soit, par exemple la fluctuation du taux de

change ou la variation des taux d'intérêt, l'influence directe des pratiques de gestion de ressources humaines se voit grandement diluée. Il nous aurait fallu une plus grande quantité d'indicateurs de performance financière pour mieux évaluer cet aspect, cependant le type de collecte de données utilisé ne nous permettait pas d'approfondir suffisamment cet aspect sans mettre en péril la validité des données recueillies.

Chapitre 5 : Conclusion

5. Conclusion

La gestion des ressources humaines étant un élément clef de la performance des entreprises, il est primordial d'en étudier les influences pour mieux comprendre les actions à prendre pour les gestionnaires. Il n'est pas surprenant dans ce cas de constater le volume impressionnant d'écrits sur le sujet. Dans un monde où toute intervention pouvant aider la pérennité d'une entreprise et en améliorer le fonctionnement, tout écrit et découverte revêt un caractère important et stratégique. L'étude que venons d'exposer ajoute sa touche d'éclairage sur le lien complexe entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises. Nous avons tenté de déterminer si les pratiques de gestion de ressources humaines ont une influence significative sur la performance PME manufacturières québécoises en fabrication de machinerie. Notre hypothèse de recherche stipulait que : Le niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines telle : la dotation, la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement, le partage de l'information, la sécurité d'emploi et la progression de carrière auraient une influence positive sur la performance sociale, économique et financière des entreprises manufacturières en fabrication de machinerie.

L'hypothèse retenue a été étudiée en fonction de la théorie universaliste en gestion des ressources humaines, celle-ci postulant que l'implantation de certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent *ceateris paribus* accroître la performance organisationnelle des entreprises (Delery et Doty, 1996; Arcand, 200). Suite à l'analyse

de données obtenues, nous avons pu établir certains liens entre plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines et certaines facettes de la performance des entreprises. Les pratiques de formation, d'évaluation du rendement, d'organisation du travail, de partage de l'information, de sécurité d'emploi et de progression de carrière ont démontré des liens avec différentes facettes de la performance des entreprises. Cependant, nous ne pouvons en dire autant des pratiques de dotation et de rémunération incitative qui n'ont révélé aucun lien avec la performance de l'entreprise. Bien que plusieurs études antérieures aient révélé une influence positive sur la performance des entreprises (Barrette et Simeus, 1997; Pfeffer, 1994, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999), nous ne pouvons conclure unilatéralement qu'aucune influence n'est possible entre ces pratiques et la performance des entreprises. Plusieurs facteurs peuvent venir interférer avec ces différentes dimensions de la gestion des ressources humaines.

Les données obtenues permettent de retenir l'hypothèse de recherche et de conclure que l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines peuvent, *ceateris paribus*, accroître la performance des entreprises et par le fait même confirmer l'hypothèse de la perspective universaliste. De plus, nos résultats confirment ceux obtenus par plusieurs autres recherches sur le même sujet, et ce, en apportant un éclairage nouveau pour ce qui est de la population étudiée ainsi que l'agencement des différentes variables mesurées. Bien que plusieurs de nos résultats d'analyses soient probants, il nous faut les interpréter avec prudence.

Il serait pertinent de s'interroger sur les différents facteurs internes et externes aux entreprises qui peuvent venir interférer avec les différentes pratiques étudiées. En examinant les différents facteurs de performance, il nous apparaît évident que certains sont plus influencés par différents facteurs que d'autres. La performance sociale de l'entreprise est celle qui nous apparaît la plus directement influencée par des facteurs internes à celle-ci, ce qui pourrait expliquer le nombre de relations que nous avons pu retrouver avec les pratiques de gestion des ressources humaines. Pour sa part, la performance économique dépend en partie de l'effectif en ressources humaines, mais aussi de l'investissement en équipement de pointe, de l'approvisionnement en matériel de qualité par exemple. Dès lors, une interférence pouvant difficilement être réduite dans le type de recherche que nous avons menée vient porter ombrage aux résultats obtenus. Finalement, la performance financière est très difficilement mesurable dans le type d'étude que nous avons réalisée. Notre étude mesurant par une évaluation perceptuelle la performance financière, nous ne pouvions évacuer les biais de perception personnels du répondant, ni évacuer les facteurs externes à l'entreprise pouvant venir influencer la performance. Il nous aurait fallu étudier directement les données financières des entreprises étudiées en les comparant directement avec celle des entreprises du même secteur, malheureusement cette comparaison nous était difficile à faire dans le cadre de notre recherche du aux restrictions qu'imposaient notre outil de collecte de données ainsi que les ressources disponibles pour réaliser cette comparaison.

Plusieurs limites provenant du type de recherche que nous avons effectuée interviennent dans l'interprétation des résultats que nous pouvons en faire. Premièrement, l'échantillon de notre recherche n'est pas aléatoire, notre base de sondage comprenait l'ensemble des entreprises en fabrication de machine que nous avons pu trouver à l'aide des différents répertoires existants. Or, il est possible que certaines entreprises aient été oubliées par le fait qu'elles n'étaient pas correctement classifiées ou tout simplement non inscrites dans ces répertoires. De plus, compte tenu du nombre d'entreprises recensées, nous avons fait parvenir le questionnaire à l'ensemble des entreprises respectant nos critères, malheureusement le taux de réponse n'étant pas parfait, nous pouvons nous demander si les entreprises n'ayant pas répondu sont différentes de celles ayant répondu.

Deuxièmement, le questionnaire portait sur la perception du gestionnaire responsable des ressources humaines lors de la réception de celui-ci. Plusieurs facteurs peuvent ici aussi venir interférer dans la qualité des données recueillies. L'évaluation perceptuelle permet certain biais, telle la désirabilité sociale, or pour ne pas faire mal paraître l'entreprise, il est possible que volontairement ou involontairement que le répondant n'ait pas évalué correctement la réalité. Il aurait été utile de prendre plus de mesures pour éviter ce biais et ainsi distinguer les questionnaires complétés adéquatement.

Une autre limite repose sur la temporalité de la mesure. Notre questionnaire mesurait les différents facteurs à un moment précis. Il aurait été utile de mesurer à plusieurs reprises pour évaluer l'impact à long terme de l'investissement des différentes pratiques de GRH ainsi que l'impact de leur variation dans le temps. Le sondage en un temps précis a de grands avantages, cependant le nombre de répondant ne pouvant représenter l'ensemble des entreprises de ce secteur, une répétition de la mesure aurait pu augmenter la validité de notre recherche.

Le type et le nombre de questions utilisés représentent, elles aussi, une limite à notre recherche. Les questions posées devaient être le plus simples possible pour permettre une évaluation adéquate de la part des répondants. Ceci a malheureusement causé un effet de simplifier les mesures et de ne pas pouvoir demander aux répondants d'évaluer un élément extrêmement précis. De plus, pour éviter de recevoir des questionnaires à demi complétés ou rebuter des répondants, le nombre de questions était relativement restreint. En ayant une seule question par variables, nous n'avons pu mesurer avec une grande précision les différents points étudiés. Ce faisant, nous avons dû procéder par regroupement de variables dans les différentes dimensions étudiées ce qui limite les conclusions que nous pouvons tirer de notre étude.

Malgré les limites de notre recherche, nous pouvons tout de même noter que nos résultats confirment l'importance de la GSRH pour l'entreprise. L'investissement de

l'entreprise manufacturière dans les pratiques de gestion des ressources humaines lui procure un avantage concurrentiel à plusieurs niveaux. Nos résultats démontrent des corrélations positives, bien qu'elles ne soient pas toutes significatives, entre le niveau d'implantation des différentes pratiques RH et les différentes facettes de la performance des entreprises. Cet élément est non négligeable. Les entreprises de fabrication de machine, étant facilement influencées par les ralentissements de l'économie étant donné la nature de leur production, doivent développer un avantage concurrentiel pour leur permettre se démarquer de la concurrence et garder une position avantageuse face à celle-ci.

Bien que la gestion stratégique des ressources humaines ait démontré son utilité sur la performance des entreprises, il nous reste encore plusieurs de ces facettes à explorer. Comme nous l'avons noté précédemment, la gestion des ressources humaines est une « boîte noire » pour laquelle il est ardu de comprendre les effets des actions posées. Le champ de recherche qu'est la GSRH doit encore être exploré par les chercheurs. Ne serait-ce que pour comprendre pourquoi certaines entreprises qui implantent des pratiques dites exemplaires en se basant sur les derniers écrits ne sont pas capables de développer un avantage concurrentiel à partir de leurs ressources humaines et que d'autres n'ayant aucune structure formelle établie puissent sortir gagnante de cette stratégie. Bien qu'il soit impossible d'isoler complètement tous les facteurs intervenant dans la gestion des entreprises et influençant leur développement ou leur survie,

l'augmentation du bagage de recherche sur le sujet nous permet d'apporter une touche d'éclairage dans le domaine.

C'est avec conviction que nous croyons que la gestion stratégique des ressources humaines est un champ d'études pour lequel il reste encore beaucoup à découvrir. La perspective universaliste, bien que simpliste démontre encore son utilité malgré ses faiblesses théoriques en continuant d'apporter son éclairage sur la GRH. Or la recherche en GRH permettra de mieux comprendre les répercussions possibles des différentes actions posées par les gestionnaires, pour finalement enlever le voile qui pèse sur la gestion des ressources humaines et ainsi optimiser leur utilisation stratégique en entreprise.

Références

Références

- Applebaum E. et Berg P. (1997), Work reorganisation and flexibility in job design , dans Lewin D., Mitchell D.J.B. Zaidi, *The Human Resource Management Handbook*, Part II, Jai Press Inc., Greenwich, p. 45-62.
- Ahmad, S., et Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 19-43.
- Akreml A., Sâad B. (2004) La GRH et le développement des compétences clés de l'entreprise : difficultés de la mesure, *Acte du Congrès de l'Association Francophone de la gestion des ressources humaines*, Tome 3, pp. 1527-1550
- Allani-Soltan, N., Arcand, M., & Bayad, M (2003), Impact of Strategic Human Resources Management on Innovation, *12th International conference on management of technology*, France, pp. 235-243
- Allani-Soltan, N., Arcand, M., & Bayad, M. (2005). La gestion stratégique des ressources humaines: un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises. *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3 No. 2, pp.602-638.
- Arcand M. (2000), *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses Populaires Desjardins du Québec*, Thèse de doctorat, Université de Metz, France.

- Arthur J. B. (1992), The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, No. 3, pp. 488-506.
- Arthur J. B. (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 670-687.
- Baird L. et Meshoulam I.,(1988), Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 116-128.
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, no1, p.99-120.
- Barney J.B. (1995), Looking Inside the Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No 4, pp. 331-378
- Baron C. (2004), Étude empirique sur l'effet des pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises faisant de la gestion de projet, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Baron J.N. et Kreps D.M. (1999), *Strategic Human Ressources : Framework for General Managers*, Wiley, New York, NY.
- Barrette J. et Simeus M. (1997, *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie*, dans ASAC 1997, St. John' TN, pp. 22-33

- Barrette, J., et Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles*, Vol. 58 No.3, pp.427–453.
- Barid L., Beatty R.W., et Schneier C.E. (1982) *The Performance Appraisal Sourcebook*, Human Ressource Developpement Press, Amherst, 257p.
- Baird L., Meshoulam I., (1988) Managing Two Fits of Strategic Human, Resource Management *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 116-128
- Batt R. Applebaum E. (1995), Worker Participation in Diverse Setting : Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who Benefits ?, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 33, No 3, pp. 331-378.
- Bayad M. Arcand G. Arcand M. et Allani N., 2004, Gestion stratégique des ressources humaines: Fondements et modèles, *Revue Internationale des relations de travail*, No 1, Vol 2, pp. 74 – 93.
- Bayad M. Arcand M. et Liouville J. (2002), *Projet Dares*, Paris, 450pp.
- Becker B. et Gerhart B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : *Progress and Prospects*, *Academy of Management Journal*, Vol.39, no 4, pp.779-801
- Becker BE, Huselid MA, Pickus PS, Spratt MF. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, no:36, pp.39–47.

- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q. et Walton R.B. (1984), *Managing Human Assets*, Free Press, New York, NY
- Berg P. (1999), The Effects of High Performance Workplace on Job Satisfaction in the United States Steel Industry, *Relations Industrielles*, Vol 54 No 1 pp. 111-134.
- Berg, P., Appelbaym E., Baley T. et Kalleberg A. L., (1996) The Performance Effects of Modular Production in the Apparel Industry, *Industrial Relation*, Vol 35 No 3, p.p. 356 – 373
- Bernard, M. (2009). *L'effet des Pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale*, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg.
- Betcherman G., McMullen K., Leckie N. et Caron C. (1994), *Les transformations du milieu de travail au Canada*, IRC Press, Queen's University, Kingston, On.
- Becker B., Gerhart B., (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801
- Blackwell, D. W., Brickley, J. A., et Weisbach, M S., (1994), Accounting information and internal performance evaluation: evidence from Texas Banks, *Journal of Accounting and Economics*, Vol : 17, pp. 331-58.
- Blinder A.S. (1990), *Introduction, il A.S. Blinder (éd), Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington, DC, pp. 1-13.

- Boselie, P., & Dietz, G. (2003). *Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance*. Présenté à Dutch HRM Network Conference 2003
- Boxall, P., Steenveld, M. (1999), Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies, *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No.4, pp.443-63
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (2010). Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Efforts: Evidence of an Inverted-U Relationship, *Academy of Management*, Vol. 35 No 2, pp. 413-425.
- Brummet R.L., Flamholz E.G. et Pyle W.C. (1968), "Human Resource Measurement : A Challenge for Accountants", *The Accounting Review*, Avril, p. 217-224.
- Carmachiel H.L. et MacLeod W.B. (1993), Multiskilling Technical Change, and the Japanese Firm, *The economic Journal*, Vol. 103, No. 3, pp. 171 - 182
- Capron M., (1995), "Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ?" *Revue Française de Gestion*, p. 46-54.
- Chang, T.C. et Huang, S. (2005), Recreating place, replacing memories: creative destruction at the Singapore River, *Asia Pacific Viewpoint*, Vol :46, No : 3, pp.267-280.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., et Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des

entreprises de gestion de projets, *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol.3 No.1, pp. 107-128.

Conger J.A. et Kanungo R.N. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 3, pp.171-182.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, Vol: 17 No: 1, pp.121–154.

Coriat B. (1991), *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois Éditeur, Paris.

Cotton J.L. (1993), *Employee Involvement: Method for Improving Performance and Work Attitudes*, Sage Publications, Newbury Park, CA

Delaney, J. T., et Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.949-969.

Delery JE. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, no:8, 289–309.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802–835.

Denison, D. R, (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics Vol. 13*, 4-22.

- Devanna M.A., Fombrun C.J., Tichy N.M., (1984) *Strategic Human Resources Management*. N.Y.: Wiley, 499 p.
- Deyer, L. et Holder, G., (1988), *A Strategic Perspective of HR Management, HR Management: Evolving Roles and Responsibility*, dir. Washington: Bureau of National Affairs
- Deyer L. et Kochan T.A. (1995), *Is There a New HRM? Contemporary Evidence and Future Direction*, in B. Downie et Coates M.L., *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond: Is the Workplace Being Transformed?*, IRC Press, Queen's University, Kingston, On, pp. 123-163.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, Vol: 6, pp. 656-670
- Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R., & Arcand, M. (2004) *Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?*, 7e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME
- Fama E. (1980) Agency Problem and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, vol:88, no : 2 pp.288-307
- Fama E. Jensen M., (1983) Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, Vol : 26 no :2 pp 301-325

- Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J., et Björkman, I. (2008). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 no. 4, pp. 690-712.
- Flamholz E.G. (1971), "Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations", *The Accounting Review*, Octobre, pp.666-678.
- Flamholz E.G. (1972), "Should your Organization Attempt to Value its Human Resources ?", *California Management Review*, Hiver, pp.40-45.
- Flamholz E.G. (1973), "Human Resource Accounting : Measuring Positional Replacement Cost", *Human Resource Measurement*, Printemps, pp.8-16.
- Fossum J.A.et McCall B.P. (1997) *Pay and Reward for Performance*, in Lewin D. Mitchell D.J.B. et Zaisi M.A., *The Human Ressource Management Handbook, Part III*, Jai Press Inc, Greenwich, CT, pp. 111-143.
- Gauthier, B. (2006) *Recherche sociale, De la problématique à la collecte des données*, 4e ed, Presses de l'Université du Québec, Québec, Qc, 607 p.
- Galambaud B., Leon, E. (2008) Le sens de la mesure, le cas de la performance en gestion des ressources humaines, *Revue Gestion*, Vol 33, No 2, p.10.
- Geringer, JM, AC Frayne and FJ Millman (2002), *In Search of Best Practices in International Human Resource Management: Research Design and Methodology*, *Human Resource Management* Vol.41, No.1, pp.5-30

- Guérin, G., Wils, T. et Lemire L. (1997). *L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec*, Vol. 52, No. 1, pp. 61-90.
- Guzzo, R.A., Jette, R.D., et Katzell (1985) The effect of psychologically based intervention programs on workers productivity : a meta analysis, *Personnal Psychology*, Vol. 38, No. 2, pp. 275-291
- Hackman J.R. et Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 159-170.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School, Press, Boston, MA.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, Vol. 38, No. 3, pp. 185-199
- Hermanson R.H. (1963), *A Method for Recording all Assets and the Resulting Accounting and Economic Implications*, Thèse de doctorat., Michigan State University, MI.
- Henman, R.L., Von Hippel, von, C. (1997). Alternative Rewards in Unionized Environments. *ACA Journal*, été, p. 42-53.
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company, Cleveland, OH

- Hughes, J. M. C. (2002). HRM and universalism: is there one best way? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 221-228.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635–672.
- Huselid M.A. et Becker B.E. (1997) The Impact of High Performance Work System Implementation Effectiveness and alignment with strategy on Shareolders Wealth, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 144-148
- Huselid, M. A, Jackson, S. E., et Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management .Effectiveness as Determinant of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 171-188.
- ICHNIEWSKI, C., K. SHAW et G. PRENNUSHI. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines . *American Economic Review*, vol. 87, No. 3, pp. 291–313
- Imbs, P., et Houot, T., (2005) Ressources humaines et performance organisationnelle: analyse conceptuelle et etude d'une conduit de changement. *Revue Personnel*, No. 466, décembre-janvier, 15p.
- Jackson S.E. et Schuler R.S. (1995), Understanding Human Ressource Management in the COntext of Organisation and their Environnement, in Rosenzweig M.R. et Porter L.W., *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, No. 4, pp. 727-786.

- Jackson S.E., Schuler R.S. et Rivero J.C. (1989), Organisational Characteristics as Predictor of Personnel *Practices*, *Personnel Psychology*, Vol. 42, No. 4, pp. 727-786.
- Jensen, M.C., et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, Vol. 3, No. 4, pp.305–360.
- Jones, D.C., Kato, T., et Pliskin, J, (1997) *Profit Sharing and Gainsharing: A Review of Theory, Incidence and Effects*. dans Lewin, D. Mitchell D. et Mahmood A. The Human Resource Management Handbook, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 153–174.,
- Kanungo, R.N. et Mendoca M. (1997), *Compensation : Effective Reward Management*, 2^e édition, Wiley, New York, NY.
- Kochan T.A., McKersie R.B. et Capelli P. (1984), Strategic Choice and Industrial Relations Theory, *Industrial Relations*, Vol.23, no 1, pp.16-39.
- Kochan T.A., Katz H.C. et McKersie R.B. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York, NY
- Lacourcière R. (2001), *Impact de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME*, Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Qc.
- Latham G.P., et Wexley K.N. (1982) *Increasing productivity through performance appraisal*, Addison-Wesley, Reading MA

- Lawler, E. E. (1992). Pay systems must support quality: TQM, Vol 2 No. 5, pp.248-250
- Lawler, E.E., Mohrman S.A., et Ledford G.E. (1992), *Employee Involvement and Total Quality management : Practices and Results in Fortune 1000 Companies*, San Francisco Vol 15 No 5, pp. 6-10
- Lazear, E. P. (1992) The Job as a Concept, dans *Performance Measurement and Incentive Compensation*, ed. William J. Bruns, Jr. Cambridge: Harvard Business School Press
- Ledford, G. E. (1995). Paying for the Skills , Knowledge , and Competencies of Knowledge Workers, *Compensation and Benefits Review*, Vol. 27, No. 4, pp. 52-62
- Lengnick-Hall C.A. et Lengnick-Hall M. L. (1988). Strategic Resources Human Management : A Review the Literature of and a Proposed Typology. *Academy of Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 454-470.
- Liouville J. et Bayad M. (1995), Stratégie de gestion des ressources humaines et performance dans les PME : Résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion 2000*, Vol. 1, pp. 159-178.
- MacDuffie J.P. (1995), Human Ressources Bundles and Manufacturing Performances : Flexible Production System in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 197-221.
- Martinet, A.-C. (2006). Stratégie et pensée complexe, *Revue française de gestion*, Vol. 32 No.160, pp. 31-46.

- McMahan G.C., Vrick M. et Wright P.M. (1999), *Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects*, in Wright P.M., Dyer L., Boudreau J.W., et Milkovich G.D., *Research in Personnel and Human Resources Management in the Twenty-First Century, Supplement 4m* Jai Press Inc., Stamford, CT, pp. 99-122.
- Mitchell, D. J.B., Lewin, D., et Lawler E. (1990) *Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity.*" dans Alan S. Blinder, ed., *Paying for Productivity.* Washington, D.C., Brookings Institution, pp. 15-94.
- Michie J. et Sheehan M. (2005), Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility, and Competitive Advantage, *The international Journal of Human Resource Management*, vol 16, no 3, pp. 445-464
- Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc
- Morris, T. J. and Pinnington, A. H. (1998). Promotion to partner in professional firms. *Human Relations*, Vol.51, No.1, pp.3-24
- Ngo, H. et W. Tsang. (1998) Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for men and women?, *International Journal of Organizational Analysis*. Vol : 6, No :3, pp. 251-266.
- Nollen, S. (1989) *The Work Family-Dilemma : How RH Manager Can Help*, *Personnel*, Mai, pp. 25-30

- Osterman, P.. (1994).How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it ?, *Industrial and Labor Relations Review* vol. 47, no. 2, pp. 173-188.
- Ostroff C. et Rothausen T.J. (1997) The moderating effect of tenure in person—environment fit: A field study in educational organizations, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol : 70, No : 2, pp. 173-188
- Patterson, M.G., West M.A., Lawthom R. et Nickell, S. (1998). *Impact of People Management Practices on Business Performance*, Institute of Personnel and Development, London.
- Peters T.J. et Waterman R.H. (1982), Search of Excellence : *Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York, NY.
- Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., et Bergeron, J-L (1993) *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur
- Pettigrew, A.M., Whipp, R. (1991) *Managing Change for Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford
- Petit A., Bélanger L., Benabou C., Foucher R., et Bergeron J.-L. (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Pfeffer, J. (1998a). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, Vol.40, No. 2, pp. 96-124.
- Pfeffer, J. (1998b). *The Human Equation: Building Profit By Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pfeffer, Jeffrey, et Veiga, J. F. (1999). Putting People First for Organizational Success, *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2, pp. 37-48.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free press, New York
- Purcell, J. (1999), Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?. *Human Resource Management Journal*, Vol : 9, No : 3, pp. 26–41
- Rondeau K.W. Wagar T.H. (1997), *Workforce Reduction, Human Resource Management Practices, and Perception of Organisation Performance: Evidence from Canadian Hospitals*, ASAC 1997, St-John, TN, pp. 95-105.
- Rumelt R. (1994) "Forward" dans Hamel G., Heene A., *Competence-Based Competition*, New-York, pp. xv-xix
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, Vol. 40, No. 3, pp. 437-453.
- Schuler R.S. (1992), Strategic Human Ressource Management : Linking the People With the Strategic Needs of the Business, *Organisational Dynamics*, Vol. 21, No. 1, pp. 207-219.

- Schuler, R.S., et Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies Resource Human with Management Practices. *The Academy of Management Executive*, Vol. 1 No. 3, pp. 207-219.
- Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Bayad M., Peretti J.-M., Alis D., et Chevrier F. (2001), *Gestion et mobilisation des ressources humaines : Une perspective internationale*, Les éditions 4L Inc. Montréal,
- Snell, S.A., et Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 467–504.
- Statistiques Canada, *Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord 2002*, <http://stds.statcan.gc.ca/naics-scian/2002/ts-rt-fra.asp?criteria=31-33>
- Stephen M. et Verma A. (1995), *Industrial Relations and Financial Performance : Evidence from Unionized Canadian Firm, Forum on Canadian Workplace Practices*, Ottawa, On.
- St-Onge S., Audet M., Haines V. et Petit A. (1998), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc.
- Tzafir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No. 2, pp. 109-130.

- Voyer, P., (2000) *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, Québec, 446p.
- Walton, R. E. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. dans R. E. Walton & P. R. Lawrence (Eds.), *Human resource management: Trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- Way, S. A. (2002). The US Small Business Sector. *Journal of Management*, Vol. 28 No. 6, pp.765-785.
- Weber C.L. (1994), *The Effects of Human Resource Management Practices on Firm Performance: A review of the Literature*, IRC Press, Queen's University, Kingston, On.
- Weitzman M.L. et Kruze D.L. (1990), *Profit Sharing and Prosperity, Playing for Productivity: A look at the Evidence*, The Bookings Institutions, Washington DC., pp. 95-141.
- Welbourne, T. M., et Andrews, A. O. (1996). Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management Be in the Equation? *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 891-919.
- Whitfeild K., Poole M. (1997), Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy, *Organization Studies*, Vol: 18, No: 5, pp. 745-764
- Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, Vol.18, no2, p.295-320.

Wright, P.M., & Snell, S.A. (1991) Toward an integrative view of strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, Vol: 1 No: 3 pp. 203-225

Wright, P.M., & Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol: 23, pp. 756-772

Youndt, M. A., Snell, Scott A, Dean, J. W., et Lepak, D. P. (1996). Human resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Vol 39, pp. 839-866.

Annexes

Annexe 1

Questionnaire portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines et les facteurs de la performance des entreprises

Le 29 mars 2012

Objet : Invitation à remplir un court questionnaire portant sur la gestion des ressources humaines et la performance de votre entreprise pour la réalisation d'une recherche universitaire

Monsieur Chagnon,

Nous procédons actuellement à une étude scientifique ayant comme sujet l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises manufacturières québécoises comptant entre 100 et 500 employés. Nous avons recensé votre entreprise comme répondant à ces critères.

Nous vous faisons donc parvenir un questionnaire afin que votre entreprise puisse participer à notre étude. L'exercice ne devrait nécessiter qu'une dizaine de minutes de votre temps. Votre participation est très importante au succès de notre étude, car plus le nombre de questionnaires complétés sera élevé, plus les résultats de notre étude seront représentatifs. Nous vous invitons à répondre au dit questionnaire avec le plus de transparence possible. Soyez assuré que les données inscrites dans ce questionnaire ne seront utilisées qu'aux fins de la présente étude, qu'elles seront traitées en toute confidentialité et détruites suite au dépôt de l'étude.

Nous vous invitons à compléter le questionnaire et à nous le faire parvenir d'ici **le 30 octobre 2010** par le biais de l'adresse internet suivante <http://bit.ly/cXvQLd> (adresse raccourcie de <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dF9FN0x3dFZNeHNHcndvcm9KNDJfW Hc6MQ>).

N'hésitez pas à nous contacter pour toutes questions ou commentaires sur l'étude. Nous nous ferons un plaisir de vous informer.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sincères salutations.

Jonathan Fortier

Tél. : 819-993-3997

Jonathan.fortier@uqtr.ca

Recherche effectuée sous la direction de M. Michel Arcand D. Sc., Professeur au département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières dans le cadre d'un mémoire de maîtrise du programme de maîtrise en administration des affaires profil recherche.

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro **CER-10-160-06.10** a été émis le 24 septembre 2010.

P.J. : Informations complémentaires

Confidentialité

Les données recueillies au cours de cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par une codification numérique des questionnaires. Les résultats de la recherche seront diffusés sous forme de mémoire de maîtrise, mais ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé par le chercheur et les seules personnes qui y auront accès seront le chercheur et son directeur de recherche. Elles seront détruites au plus tard le premier septembre 2011 et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications. Le chercheur se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

Risques, inconvénients, inconforts

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 10 minutes, demeure le seul inconvénient.

Bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la gestion des ressources humaines sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Jonathan Fortier au (819) 993-3997 ou par courriel à l'adresse suivante jonathan.fortier@uqtr.ca

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro **CER-10-160-06.10** a été émis le 24 septembre 2010.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Mme Martine Tremblay, par téléphone (819) 376-5011, poste 2136 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Jonathan Fortier m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je, _____ confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet pratiques de gestion des ressources humaines et performance des entreprises manufacturières. J'ai bien saisi les conditions, les risques éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucune pénalité.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Par cette signature électronique je confirme mon consentement libre et éclairé à cette étude

Nom :

Date :

Informations concernant le questionnaire

Le questionnaire

Le présent questionnaire comporte 27 questions réparties en deux sections distinctes. Ces sections concernent respectivement les pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans l'entreprise et les différents indicateurs de performance de l'entreprise.

Directives

- Pour chacune des affirmations présentées dans le questionnaire, nous vous demandons de situer votre entreprise par rapport au degré d'implantation de cette pratique sur une échelle de 1 à 10
 - Peu implantée : 1
 - Très implantée : 10
- Cochez la case qui, selon vous, décrit le mieux la situation présente à ce jour dans votre entreprise.

Exemple

Dans notre entreprise, la prévention en santé et sécurité au travail est une
procédure

1 2 3 4 5 6 7 ✕ 9 10

Peu implantée

Très implantée

Nom de l'entreprise : _____

Nombre d'employés : _____

Produit fabriqué : _____

Présence d'un syndicat : Oui Non

Section 1 : Pratiques de gestion des ressources humaines

Dotation

Q1 : Dans notre entreprise, le recours au recrutement externe est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q2 : Dans notre entreprise, l'utilisation de tests formels afin d'évaluer les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q3 : Dans notre entreprise, l'utilisation d'entrevue de sélection structurée pour sélectionner les candidats est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Formation

Q4 : Dans notre entreprise, l'utilisation de programmes de formation permettant d'augmenter les aptitudes exigées pour leur poste actuel est une pratique (ex : cours de spécialisation)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q5 : Dans notre entreprise, l'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés aptes à répondre aux besoins futurs de l'entreprise est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Rémunération incitative

Q6 : Dans notre entreprise, le partage d'un pourcentage des profits de l'entreprise est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q7 : Dans notre entreprise, le partage des gains causés par une augmentation de performance est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q8 : Dans notre entreprise, l'octroi de primes au rendement est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Évaluation du rendement

Q9 : Dans notre entreprise, l'évaluation périodique du rendement des employés sur une base d'observation des comportements est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q10 : Dans notre entreprise, l'évaluation périodique du rendement des employés sur une base d'objectifs mesurables est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Organisation du travail

Q11 : Dans notre entreprise, l'implication des employés dans des équipes de travail est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q12 : Dans notre entreprise, l'utilisation de comités pour consulter les employés est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q13 : Dans notre entreprise, l'utilisation d'équipes de projet pilotées par les employés est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q14 : Dans notre entreprise, appeler les employés à travailler sur différents postes de niveaux similaires est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q15 : Dans notre entreprise, appeler les employés à travailler sur des postes où les tâches d'exécution et de conceptions sont intégrées est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Le partage d'information

Q16 : Dans notre entreprise, partager aux employés les informations concernant la concurrence est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q17 : Dans notre entreprise, partager avec les employés les informations concernant le marché est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q18 : Dans notre entreprise, informer les employés sur les nouveaux produits et services qui seront offerts par l'entreprise est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q19 : Dans notre entreprise, informer les employés sur toutes les décisions stratégiques de l'entreprise est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Q20 : Dans notre entreprise, informer les employés sur les données financières de l'entreprise est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Sécurité d'emploi

Q21 : Dans notre entreprise, s'engager à protéger les emplois des travailleurs en dépit des changements prévisibles est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Progression de carrière

Q22 : Dans notre entreprise, la gestion des carrières des employés (promotion, permettre aux employés d'appliquer sur différents postes) est une pratique

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Peu implantée

Très implantée

Section 2 : Indicateurs de performance

Performance Sociale

Q23 : Lorsque comparé aux entreprises du même secteur, le niveau de satisfaction de nos employés vis-à-vis leur expérience de travail est

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Très inférieure
supérieure
à la moyenne

Égale à la moyenne

Très
à la moyenne

Q24 : Lorsque comparé aux entreprises du même secteur, le niveau de mobilisation de nos employés est

(Exemple : initiatives des employés, participation aux diverses activités, ponctualité, assiduité)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Très inférieure supérieure à la moyenne					Égale à la moyenne			Très à la moyenne		

Performance économique

Q25 : Lorsque comparée aux entreprises du même secteur, l'efficacité de nos ressources humaines est

(Exemple : Nombre de ressources utilisées pour la production, nombre de rebuts, gaspillage)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Très inférieure supérieure à la moyenne					Égale à la moyenne			Très à la moyenne		

Q26 : Lorsque comparé aux entreprises du même secteur, la qualité du produit que nous fabriquons est :

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Très inférieur à la moyenne				Égal à la moyenne			Très supérieur à la moyenne			

Performance Financière

Q27 : Lorsque comparée aux entreprises du même secteur, la rentabilité de notre entreprise est

(Exemple : Rentabilité de l'actif total « *ROI* » pour les trois dernières années (*la rentabilité de l'actif total se calcule par la division du bénéfice net de l'entreprise (après impôts et avant les postes extraordinaires) par son actif total*))

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Très inférieur à la moyenne				Égal à la moyenne			Très supérieur à la moyenne			